

**Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Ústav ekonomických věd**

**Vznik a provozování franšízy v podnikatelském prostředí
České republiky**

Jana Podoláková

**Bakalářská práce
2019**

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2018/2019

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jana Podoláková**
Osobní číslo: **E15579**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a provoz podniku**
Název tématu: **Vznik a provozování franšízy v podnikatelském prostředí České republiky.**
Zadávací katedra: **Ústav ekonomických věd**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Záměrem práce je charakterizovat základní principy franšízové spolupráce firem a možnosti jejich založení v České republice v komparaci se zahraničím. Dále budou analyzovány podmínky vzniku a provozování vybrané franšízy na českém trhu a po zhodnocení finanční situace franšízy budou navržena opatření pro zvýšení zisku firmy.

Osnova:

- Vymezení základních pojmů.
- Podmínky vzniku a základní principy franšízové spolupráce firem.
- Analýza hospodaření vybrané franšízy.
- Návrh opatření a doporučení vedoucí k dosažení vyššího zisku franšízy.

Rozsah grafických prací: -
Rozsah pracovní zprávy: cca 35 stran
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická
Seznam odborné literatury:

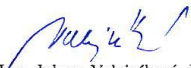
Česká asociace franchisingu. Franchising v České republice. Praha, 2015.
Nakladatel Česká asociace franchisingu. ISBN: 978-80-260-6814-3.
ŘEZNÍČKOVÁ, M. Franchising. Podnikání pod cizím jménem, 3. Vydání.
Praha: Nakladatelství C. H.Beck, 2009. ISBN: 978-80-7400-174-1.
SRPOVÁ, J. a VEBER, J. Podnikání malé a střední firmy. Vydavatel Grada,
2012. ISBN: 978-80-247-4520-6.
SYNEK, M. a KISLINGEROVÁ, E. Podniková ekonomika: 5. přepracované
vydání. Praha: Nakladatelství C.H.Beck, 2010. ISBN: 978-80-7400-336-3.

Vedoucí bakalářské práce:  Ing. Radka Kněžáčková, Ph.D.
Ústav ekonomických věd

Datum zadání bakalářské práce: 3. září 2018
Termín odevzdání bakalářské práce: 30. dubna 2019


doc. Ing. Romana Provozíková, Ph.D.
děkanka

L.S.


doc. Ing. Jolana Volejníková, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 3. září 2018

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako Školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 9/2012, bude práce zveřejněna v Univerzitní knihovně a prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 30. dubna 2019

Jana Podoláková

PODĚKOVÁNÍ:

Tímto bych ráda poděkovala své vedoucí práce Ing. Radce Knězáčkové, Ph.D. za její odbornou pomoc, cenné rady a připomínky, které mi pomohly při zpracování bakalářské práce.

ANOTACE

Bakalářská práce se zabývá tematikou franchisingu a záležitostmi, které s tímto druhem podnikání souvisí. Současně je zde analyzována finanční situace podniku Žabka, který funguje na principu franchisy. Teoretická část vymezuje základní pojmy, definice, typy a odvětví. Dále je zmiňována historie franchisingu a náležitosti franchisové smlouvy. Praktická část je zaměřena na aplikování vybraných poměrových ukazatelů na již zmíněném podniku. Na základě výsledků finanční analýzy jsou navržena vlastní doporučení vedoucí ke zvýšení zisku.

KLÍČOVÁ SLOVA

Franchising, franchisor, franchisant, podnikání, finanční analýza

TITLE

Establishment and operation of franchises in the business environment of the Czech Republic

ANNOTATION

The bachelor thesis deals with the topic of franchising and matters related to this type of business. At the same time, the financial situation of Žabka, which operates on the principle of franchise, is analyzed here. The theoretical part defines the basic concepts, definitions, types and sectors. Furthermore, the history of franchising and the requirements of a franchise contract are mentioned. The practical part is focused on applying selected ratio indicators on the above mentioned company. Based on the results of the financial analysis, own recommendations are proposed to increase profit.

KEYWORDS

Franchising, franchisor, franchisant, business, financial analysis

OBSAH

ÚVOD	10
1 FRANCHISING	12
1.1 DEFINICE FRANCHISINGU	12
1.2 HISTORIE FRANCHISINGU	13
1.3 ZÁKLADNÍ POJMY	15
1.4 TYPY FRANCHISINGU	17
2 PODMÍNKY VZNIKU A ZÁKLADNÍ PRINCIPY FRANCHISOVÉ SPOLUPRÁCE	
FIREM	21
2.1 ZÁKLADNÍ PRINCIPY FRANCHISINGU	21
2.2 FRANCHISING Z POHLEDU POSKYTOVATELE	22
2.3 FRANCHISING Z POHLEDU PŘÍJEMCE	23
2.4 INSTITUTE OVlivŇUJÍCÍ FRANCHISOVÉ PODNIKÁNÍ	24
2.5 FRANCHISOVÁ A MASTER-FRANCHISOVÁ SMLOUVA	26
2.5.1 Práva a povinnosti smluvních stran	27
2.5.2 Územní exkluzivita	28
2.5.3 Školení a kontrola franchisanta	28
2.5.4 Franchisový poplatek	28
2.5.5 Doba platnosti smlouvy a zákaz konkurence po jejím ukončení	29
3 ANALÝZA HOSPODAŘENÍ VYBRANÉ FRANCHISY	30
3.1 FINANČNÍ ANALÝZA	32
3.2 POMĚROVÉ UKAZATELE FINANČNÍ ANALÝZY	33
3.2.1 Analýza zadluženosti	34
3.2.2 Analýza likvidity	38
3.2.3 Analýza rentability	40
3.2.4 Ukazatele aktivity	43
4 NÁVRHY A DOPORUČENÍ	47
4.1 ŘÍZENÍ POHLEDÁVEK	47
4.2 ZVÝŠENÍ ZISKU	48
ZÁVĚR	50
POUŽITÁ LITERATURA	51

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Největší globální franchisingové koncepty (2015)	14
Tabulka 2: Přehled výnosů, nákladů a výsledků hospodaření	31
Tabulka 3: Výpočet celkové zadluženosti	34
Tabulka 4: Výpočet míry zadluženosti	35
Tabulka 5: Výpočet doby splácení dluhů	36
Tabulka 6: Výpočet krytí dlouhodobého majetku vlastním kapitálem	36
Tabulka 7: Výpočet krytí dl. majetku dl. zdroji	37
Tabulka 8: Výpočet běžné likvidity	38
Tabulka 9: Výpočet pohotové likvidity	38
Tabulka 10: Výpočet okamžité likvidity	39
Tabulka 11: Výpočet rentability tržeb	40
Tabulka 12: Výpočet rentability celkového kapitálu	41
Tabulka 13: Výpočet rentability vlastního kapitálu	41
Tabulka 14: Výpočet rentability investovaného kapitálu	41
Tabulka 15: Výpočet rentability úplatného kapitálu	42
Tabulka 16: Výpočet obratu aktiv	43
Tabulka 17: Výpočet obratu zásob	44
Tabulka 18: Výpočet obratu pohledávek	44
Tabulka 19: Výpočet doby obratu závazků	45
Tabulka 20: Výpočet doby obratu zásob	45
Tabulka 21: Výpočet doby obratu pohledávek	46

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Schéma výrobního franchisingu	18
Obrázek 2: Schéma odbytového franchisingu	18
Obrázek 3: Schéma odbytového franchisingu	18
Obrázek 4: Schéma franchisingu služeb	19
Obrázek 5: Schéma masterfranchisingu	20
Obrázek 6: Schéma plurifranchisingu	20
Obrázek 7: Schéma multifranchisingu	20
Obrázek 8: Vývoj nákladů, výnosů a výsledku hospodaření	32
Obrázek 9: Vývoj zadluženosti	35
Obrázek 10: Vývoj doby splácení dluhů	36
Obrázek 11: Vývoj krytí dlouhodobého majetku	37
Obrázek 12: Vývoj likvidity	39
Obrázek 13: Vývoj rentability	42
Obrázek 14: Vývoj obratu	44
Obrázek 15: Vývoj doby obratu	46

SEZNAM ZKRATEK

BFF	Belgická franchisová federace
ČAF	Česká asociace franchisingu
ČIFRA	Český institut pro franchising
ČR	Česká republika
EBIT	Zisk před zdaněním a úroky
EFF	Evropská franchisová federace
FFF	Francouzská franchisová federace
EU	Evropská unie
MO	Maloobchod
NFV	Nizozemská franchisová federace
ROA	Rentabilita celkového kapitálu
ROCE	Rentabilita úplatného kapitálu
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
ROI	Rentabilita investovaného kapitálu
ROS	Rentabilita tržeb
USA	Spojené státy americké
USD	Americký dolar
VK	Vlastní kapitál
VO	Velkoobchod

ÚVOD

Franchising, o němž tato bakalářská práce pojednává, je specifická forma podnikání, která je v dnešní době velmi hojně využívána a celosvětově rozšířena. Vzhledem k tomu, že se franchising v České republice (ČR) trvale rozvíjí a jeho popularita stále stoupá, lze předpokládat, že v následujících letech bude nutné věnovat franchisingovému podnikání neustále větší pozornost. Z toho vyplývá, že i více podnikatelů bude mít zájem o podrobnější a obsáhlejší informace, které se týkají řízení a budování odbytové sítě. Samozřejmě s tím, jak roste zájem mezi podnikateli o franchising, stoupá i riziko, které každý rozvoj doprovází. Zvýší se počet podnikatelů, kteří mohou slovo franchising používat neoprávněně. Jejich cílem bude nové příjemce pouze nalákat a oklamat. Tomuto lze zabránit tak, že každý franchisingový koncept by měl být dlouhodobě prověřován a měl by být prokazatelně úspěšný. Tímto prověřováním se v ČR zabývá pouze jediná nezisková organizace a to Česká asociace franchisingu (ČAF).

V současné době je v ČR přes 200 franchisových systémů. ČR je poměrně vstřícná ke vstupu zahraničních konceptů, kterých je na našem trhu přibližně stejné množství jako těch domácích. V příštích letech je tempo růstu odhadováno na 20 systémů za rok.

Lze také konstatovat, že rozvoj sítí bude zaměřen na pevnější a dlouhodobější odběratelské vazby. Podnikatelé se budou orientovat na menší provozovny, tzv. rodinné podnikání s úmyslem přiblížit se co nejvíce lidem.

Cílem práce je charakterizovat základní principy franchisové spolupráce firem a možnosti jejich založení v ČR v komparaci se zahraničím. Dále budou analyzovány podmínky vzniku a provozování vybrané franchisy na českém trhu a po zhodnocení finanční situace franchisy budou navržena opatření pro zvýšení zisku firmy.

Obsah této práce, který je zaměřen právě na franchising, je rozdělen do čtyř kapitol. V první kapitole se píše o franchisingu, jeho vzniku, historii a formách. Nechybí zde ani vysvětlení základních pojmů a definic. V druhé kapitole jsou zmiňovány základní principy spolupráce, účel a náležitosti franchisové smlouvy. Dále je zde vysvětlen význam institucí, které ovlivňují franchising. Nakonec se zde píše o jeho širokém uplatnění v obchodním světě a mezi podnikateli. Třetí kapitola se zabývá především analýzou hospodaření vybrané franchisy. Je zde uvedena podrobná charakteristika společnosti, její finanční analýza i poměrové ukazatele finanční analýzy. Jsou zde analyzovány výsledky hospodaření maloobchodní společnosti Žabka, která se zabývá prodejem potravin, drogistického zboží,

různých druhů tiskovin apod. Pro vyhodnocení finanční analýzy tohoto podniku byly použity poměrové ukazatele, které se skládají z jednotlivých ukazatelů zadluženosti, likvidity, rentability a aktivity. Každý z těchto ukazatelů dává do poměru určité položky z výkazů hospodaření společnosti. Hodnoty jsou následně dosazovány do grafů, které jsou vyhodnocovány. Z výsledků je zřejmé, zda společnost prosperuje, či nikoliv. Ve čtvrté kapitole jsou navržena opatření pro zlepšení hospodaření a zvýšení zisku společnosti.

1 FRANCHISING

Pojem *franchisa* používaný pro označení formy podnikání a pojem *franchising* pro označení podnikatelské činnosti, pocházejí z amerického hospodářského slovníku, ale původ mají ve středověké Francii. Pod pojmem franchising se přibližně v polovině 19. století rozumělo komerční využití práv třetích osob. V následujících kapitolách jsou uvedeny souvislosti týkající se franchisingu.

1.1 Definice franchisingu

Při definování pojmu a významu slova franchising lze narazit na formulace, které podstatu franchisingu popisují na různé úrovni. Protože neexistuje žádná právní definice tohoto slova, lze ho popsat dle různých autorů následujícími způsoby.

Evropská franchisová federace (EFF) na svých stránkách definuje franchising jako systém prodeje, kdy jsou prodávány výrobky, služby nebo technologie. Jedná se o úzkou a stálou formu spolupráce nezávislých podniků franchisora (poskytovatele) a franchisanta (příjemce), které jsou právně samostatné. Franchisor poskytuje svým franchisantům právo, ale i povinnost využívat jeho koncepci, představy i návrhy. Toto však příjemce zavazuje, ale zároveň i opravňuje, používat kromě názvu systému již prověřenou a známou značku výrobků i služeb, know-how a ostatní průmyslová nebo ochranná autorská práva. Franchisant přijímá od franchisora přímou nebo nepřímou odměnu, proto mezi sebou uzavírají smlouvu, tzv. franchisovou smlouvu.[7]

Maus viceprezident EFF vystihl podstatu franchisingu takto: „ ... *Lepší je jednou řádně myslet a stokrát to uplatnit, než stokrát myslet a stokrát uplatnit... Franchising je systém, ve kterém místo, aby sto drobných podnikatelů přemýšlelo o nejlepší formě podnikání, je pro ně výhodnější převzít již vymyšlenou a prověřenou formu ve franchisovém systému.*“[21, str. 7]

Česká asociace franchisingu na svých stránkách popisuje franchising jako odbytový systém, kdy jeho prostřednictvím jsou uváděny na trh výrobky, služby a technologie. Jedná se o úzkou spolupráci jak finančně, tak i právně nezávislých, samostatných podnikatelů (franchisorů a franchisantů). Franchisor zaručuje svým franchisantům právo, ale zároveň vyžaduje, aby obchodní činnost probíhala v souladu s jeho koncepcí.[6]

Orgonáš a kol. v knize Kompendium franchisingu [15] uvádí definici, z které vyplývá, že franchising je vertikální marketingový systém, kdy je na základě smluvního vztahu a za

poplatky poskytnut ucelený koncept včetně know-how, licence, zaškolení, průběžného vzdělávání a ochranné známky. Tyto veškeré náležitosti poskytuje franchisor franchisantovi.

Řezníčková, autorka knihy *Franchising, Podnikání pod cizím jménem* [21] chápe franchising jako formu podnikání založenou na vytváření kooperačních vztahů. Řadí se mezi nejrozšířenější formy vertikální spolupráce velkých a malých firem. Základ celého systému představuje koordinační centrum, které založil franchisor. *Franchisor* je původcem a současně i majitelem podnikatelského záměru, který je dále uplatňován jako předmět obchodu. Jeho partnera představuje *franchisant* jako příjemce franchisingu, který kupuje např. výrobek, službu nebo recept. Předmětem obchodu v tomto směru je především ochranná registrační známka, nikoliv pouze samotný výrobek.

1.2 Historie franchisingu

Již v Římské říši byl uplatňován určitý druh franchisingu, kdy jeho význam byl spojen především s placením daní. Samotný pojem franchising však pochází z období středověku, z francouzského výrazu „franchise“, což podle Řezníčkové znamenalo osvobození od cla a daní. Tímto slovem byla označována různá privilegia a výsady, pomocí kterých král uděloval vybraným osobnostem právo vyrábět určité výrobky nebo s nimi obchodovat na jasně daném území. Výraz „franchise“ se začal užívat i v jiných státech světa jako Velká Británie a Spojené státy americké (USA).

Pochopitelně, že od doby vzniku docházelo k dalšímu vývoji a zdokonalování franchisingu. Vztahy mezi franchisorem a franchisantem prošly také postupným vývojem. První celosvětovou franchisu zavedla firma Singer Sewing Machine Company zabývající se prodejem a opravou šicích strojů. V letech 1860 – 1863 firma založila prodejní síť nezávislých prodejců, kteří prodávali náhradní díly a prováděli opravy šicích strojů. Dalším významným franchisorem byla firma General Motors Corporation, zabývající se prodejem automobilů, která již koncem 90. let 19. století formulovala franchisovou smlouvu, díky které získal nezávislý prodejce licenci na prodej elektrických a parních automobilů. Po ní následoval např. Henry Ford, který prostřednictvím svých prodejců začal distribuovat finančně dostupné modely automobilů, což napomohlo rozvoji automobilového průmyslu a tím se následně rozšířila síť čerpacích stanic. Dalším významným provozovatelem franchisingu byla také společnost Coca-Cola, jejíž výroba byla zaměřena na osvěžující nápoje. V roce 1899, kdy byla sepsána první partnerská smlouva této firmy, činila cena za udělení licence 1 americký dolar (USD).

V Evropě se franchising objevuje v průběhu 30. let ve Francii, kdy francouzská společnost Lainière založená roku 1903, která funguje dodnes, vybudovala základ systému spolupráce mezi výrobcí vlněných látek a obchodníky.

V dnešní době je asi nejznámější franchisou McDonald's, která vznikla v 50. letech 20. století v USA. Koncem 60. let firma zrušila své dceřiné pobočky jako součást své mateřské firmy a založila franchisingovou síť. Za zakladatele této sítě je považován Ray Kroc, který síť vybudoval. Vzorem mu byla malá restaurace bratrů McDonaldů. Během následujících dvaceti let vybudoval síť více než 2500 restaurací po celém světě.

V současné době je koncept franchisingových společností rozšířen téměř ve všech zemích světa. Největší podíl na trhu je v USA (jedna třetina maloobchodů) a dále také v hojné míře v Kanadě, Francii či Japonsku.

Způsob franchisového podnikání se dnes nejčastěji využívá např. v oblasti rychlého občerstvení, hotelnictví a různých typů maloobchodních prodejen. Největší globální franchisové koncepty jsou uvedeny v tabulce 1 včetně zemí původu a odvětví, do kterého patří.

Tabulka 1: Největší globální franchisingové koncepty (2015)

Pořadí	Jméno	Země	Odvětví
1.	Subway	USA	rychlé občerstvení
2.	McDonald's	USA	rychlé občerstvení
3.	KFC	USA	rychlé občerstvení
4.	Burger King	USA	rychlé občerstvení
5.	7 Eleven	USA	samoobsluha
6.	Hertz	USA	půjčovna a prodejna aut
7.	Pizza Hut	USA	pizzerie
8.	Ace Hardware Corporation	USA	domácí potřeby
9.	Wyndham Hotels and Resorts	USA	hotelnictví
10.	Groupe Casino	Francie	potraviny
11.	GNC Live Well	USA	wellnes produkty a služby
12.	RE/MAX	USA	nemovitosti
13.	Carrefour	Francie	samoobsluha
14.	Dunkin' Donuts	USA	pekárna a zákusky
15.	Inter Continental Hotels and Resorts	Spojené Království Velké Británie a Severního Irska	hotelnictví

Zdroj:[15]

Zatím co v ČR je to mladá disciplína, která se začala vyskytovat v roce 1991, kdy se objevily první franchisové systémy na našem území. Mezi nejstarší franchisové sítě působící na území ČR patří již zmíněný McDonald's, YVES ROCHER či OBI. Ovšem podmínky pro

jejich rozvoj nebyly dlouho příliš příznivé. Malé znalosti o fungování franchisingu a s tím i spojená nedůvěra mezi podnikateli, problémy s financováním, legislativou a chybějící know-how bránily jeho dalšímu rozšiřování. Ovšem opravdový rozvoj franchisingu v ČR nastal až po roce 1999, kdy se na našem území usazuje značná část zahraničních franchisových systémů. Toto období je také charakterizováno nárůstem počtu jak franchisantů, který se mezi lety 1999 – 2004 zvýšil ze 143 na 752, tak i franchisových jednotek (provozoven), jejichž počet se zvýšil ze 130 na 1450.

Tudíž může být řečeno, že obliba tohoto konceptu u začínajících podnikatelů v dnešní době nadále roste a podle vývoje na trhu v posledních letech je vidět, že franchising je čím dál tím oblíbenější a užívanější formou podnikání. K tomu samozřejmě také přispívá zvýšení zájmu zahraničních franchisových poskytovatelů o vstup na český trh, což také podporuje relativně příznivý hospodářsko-politický vývoj v ČR. Nemalý vliv na to má i vstup ČR do Evropské unie (EU), kdy české právo ohledně franchisingu vychází ze vzoru EU.[31]

1.3 Základní pojmy

V takovém druhu podnikání, jakým je franchising, jsou používány pojmy, které by měly být každému začínajícímu podnikateli v tomto oboru zcela zřejmé. Význam jednotlivých základních pojmů je v této podkapitole následně vysvětlen.

Franchisový systém je spolupráce dvou subjektů, kde jedna ze stran poskytuje práva k podnikání a využívání jejího obchodního jména (již známé značky) a druhá strana má svolení pod hlavičkou této značky za dodržování stanovených pravidel a standardů podnikat.

Franchisor poskytuje licence, obchodní značky a know-how. Nabízí svým franchisantům podnikatelský koncept včetně franchisových balíků pro úspěšné založení a řízení franchisových podniků. Dále svým franchisantům poskytuje zázemí v prodejní a technické podpoře.

Franchisant může být právnická nebo fyzická osoba, podnikající na základě prověřeného podnikatelského konceptu v rámci franchisového systému. Franchisant, který podniká, jako samostatný nezávislý podnikatelský subjekt zároveň nese riziko spojené s podnikáním. Franchisant zpravidla platí franchisorovi pravidelné franchisové poplatky za využívání licence.

Franchisová licence je listina, která umožňuje podnikat pod známou značkou. Je to oprávnění k prodeji produktů nebo poskytování služeb v určité oblasti jednou firmou jiné

firmě. V případě každé franchisové spolupráce je nutné sepsání franchisové smlouvy, kde jsou uvedena také práva k užívání licence.[8]

Franchisová síť nebo řetězec jsou jak vlastní, tak i franchisové pobočky, které jsou vytvořené v rámci daného franchisového systému.

Master licence je smlouvou, kde franchisor poskytuje franchisantovi výhradní právo používat jeho franchisový paket pro podnikání na daném území.

Master franchisová smlouva je listina upravující právní vztahy mezi franchisorem a master franchisantem.[32]

Master franchising je franchising, který je rozšířen za hranice jednoho státu, tzn. provozovaný mezinárodně.

Master franchisant se zavazuje v ČR vybudovat franchisovou síť ve stanovené době a podle sjednaných podmínek. Master franchisant hradí náklady na rozvoj sítě v Česku, ale také čerpá zisk z náboru nových franchisantů. Výměnou je povinen Master franchisorovi hradit smluvně stanovené poplatky. Za prodlevy při vytváření franchisové sítě v Česku master franchisantovi může být uložena smluvní pokuta.

Master franchisor je vlastníkem franchisového konceptu, který poskytuje franchisu do zahraničí.[23]

Franchisová smlouva má za účel upravit konkrétní podmínky spolupráce mezi franchisorem a franchisantem. Stanovuje základní práva a povinnosti smluvních stran a také výše odměn, které franchisantovi náleží za řádně vykonanou činnost. Dále upravuje vztah mezi smluvními stranami a je realizován tzv. franchisingovou formou, což znamená, že se jedná o úzkou a nepřetržitou spolupráci právně a finančně samostatných a nezávislých subjektů. Franchisor zaručuje svému franchisantovi právo a zároveň mu uděluje povinnost provozovat obchodní činnost v souladu s obchodním konceptem franchisora, a to jak za trvalé obchodní, tak i technické podpory.[33]

Franchisový balík popisuje rozsah plnění poskytovaných franchisorem jeho franchisantům. Jedná se o předání zkušeností, know-how, služeb a produktů, které franchisor získal a vytvořil za mnoho let budování svého podnikání.[10]

Regionální zástupce svým jménem vyhledává pro zahraničního franchisora v ČR franchisanty, kteří s franchisorem podepisují franchisové smlouvy. Regionální zástupce má na starost jak kontrolní tak i podpůrnou funkci vůči franchisantům v ČR. Zde je ještě možné

uvést pojem bezprostřední franchising, což znamená jednodušší formu vyhledávání franchisantů v dané zemi.

Franchisové příručky a manuály zachycují rozsah a kvalitu nového franchisového konceptu. Je to vlastně zdokumentované know-how franchisora. Tyto příručky mají podstatný význam při realizaci franchisové spolupráce mezi franchisorem a franchisantem. A jsou dostupné jak v písemné podobě, tak i současně v elektronické verzi na intranetu franchisora.

Franchisové poplatky jsou platby, které dostává franchisor od franchisanta za licence a poskytované služby. Výše těchto poplatků je uvedena ve franchisingové smlouvě. Lze rozlišovat hned několik druhů poplatků, jako např. jednorázové vstupní, průběžné měsíční a další (za marketing, školení, manažerské služby, aj.).[9]

Know-how jsou získané zkušenosti, vědomosti a praktické znalosti, které se týkají výrobních technologií. Veškeré tyto informace nabyté poskytovatelem franchising jsou pro veřejnost utajené.

Multifranchising franchisant provozuje vícero stejných konceptů.

Minifranchising nebo též “shop in shop” je vyčlenění části prostoru pro poskytovatele.

Plurifranchising v tomto případě franchisant provozuje několik různých franchisových konceptů.[15]

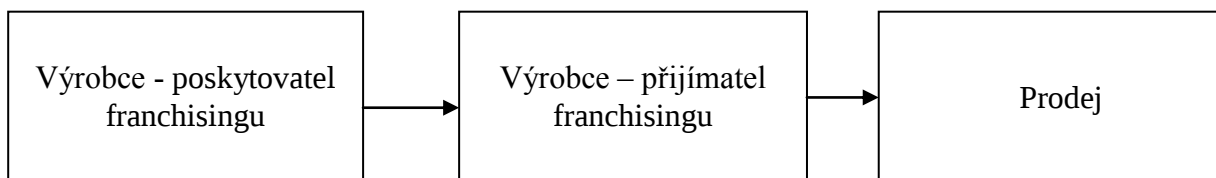
1.4 Typy franchisingu

Podle různých kritérií je možné dělit franchising do určitých typů, které se mohou vzájemně prolínat. Současně se však vyvíjejí a podléhají různým novým trendům.

Nejčastěji užívaný způsob členění je podle předmětu činnosti a to dle Orgonáše na tři základní typy: výrobní, odbytový a franchising služeb.

Výrobní (produktový) franchising

Tento typ je jednou z nejstarších forem franchisingu. Může být označován také jako průmyslový, řemeslnický nebo zemědělský franchising. Spojuje výrobu a prodej jednoho nebo více výrobků. Franchisant vyrábí výrobky sám podle návodu, technologie a doporučení franchisora a sám je rovněž prodává pod jeho značkou. Někdy franchisor vyrobí základní část výrobku, dále ho dodá franchisantovi, který výrobek dokončí podle doporučení franchisora a nakonec ho prodá pod značkou výrobce. Tento způsob franchisingu není příliš obvyklý a jeho schéma je zobrazeno na obrázku 1.



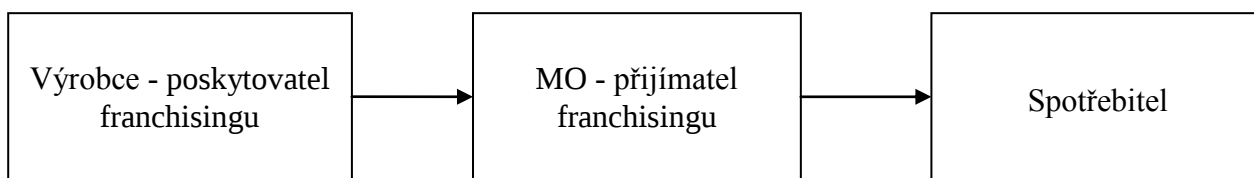
Obrázek 1: Schéma výrobního franchisingu

Zdroj:[15]

Odbytový (distribuční) franchising

Prodejem výrobků se zabývá odbytový franchising, který tvoří vertikální strukturu pohybu výrobků, přičemž franchisant může být výrobcem nebo zprostředkovatelem. Tento typ franchisingu se vyskytuje ve dvou formách.

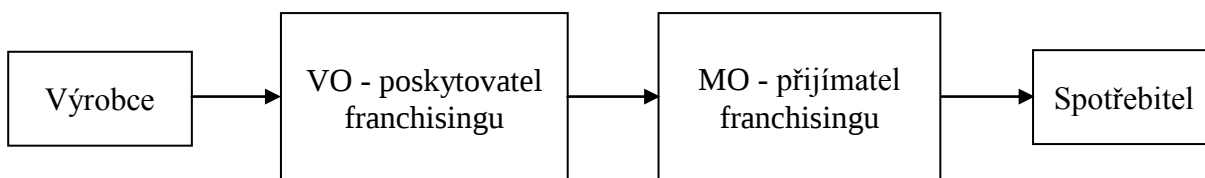
- a) Výrobce se stává současně poskytovatelem franchisingu maloobchodníkovi a ten následně jeho výrobky prodává v celé síti maloobchodů (MO). Tento způsob je znázorněn na obrázku 2.



Obrázek 2: Schéma odbytového franchisingu

Zdroj:[15]

- b) V tomto případě franchisor žádný výrobek nevyrábí, tudíž není výrobce, ale různé druhy výrobků soustřeďuje, sestavuje z nich kolekce, a následně je prodává prostřednictvím příjemců (maloobchodníků). Jedná se většinou o zástupce velkoobchodu (VO), nebo-li poskytovatele franchisingu. Tímto způsobem se zabývá obrázek 3.



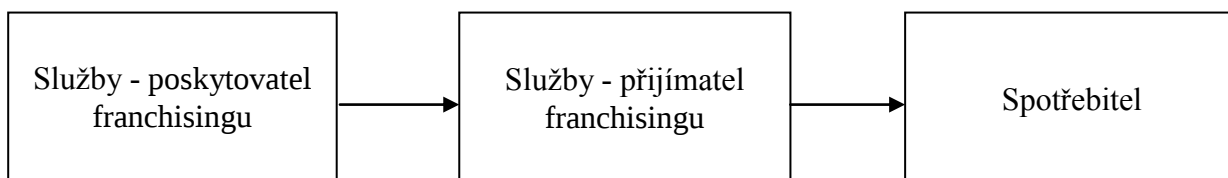
Obrázek 3: Schéma odbytového franchisingu

Zdroj:[15]

Franchising služeb

U tohoto typu franchisingu viz. obrázek 4 franchisor postupně rozšiřuje své podnikatelské koncepce a snaží se uplatnit své vize v oblasti služeb. Tento druh franchisingu spočívá zejména v přenosu konceptu služeb, know-how a způsobu jejich poskytování. U této formy franchisingu je důležité, aby poskytovatel dbal na přísné dodržování know-how. V tomto případě se franchising člení na:

- služby, které vyžadují velké investiční prostředky (hotelový a restaurační franchising, pronájem automobilů a jiných zařízení);
- služby materiálového charakteru, které vyžadují nižší investiční prostředky jako např. údržba domů, zahrad, kosmetické a kadeřnické služby, služby ochrany objektu, strážní služby a různé opravy;
- služby, které vyžadují nejméně investičních prostředků, jako např. různé seznamovací agentury, vzdělávací instituce, poradenské služby, salóny krásy atd.



Obrázek 4: Schéma franchisingu služeb

Zdroj:[15]

Následující specifické formy franchisingu dělí Orgonáš do čtyř základních skupin a to na minifranchising, masterfranchising, plurifranchising a multifranchising. Tyto skupiny jsou popsány níže.

Minifranchising

Do provozu firmy, která má zavedený franchisingový systém, je umístěn další franchisingový koncept tzv. minifranchising.

Masterfranchising

Franchisingový systém, tzv. franchisingová centrála v jedné zemi poskytne povolení franchisantovi z druhé země. Tento se stává masterfranchisantem pro nově vymezené území, kde přebírá veškerá práva a povinnosti franchisora. Vlastními náklady rozšiřuje franchisingovou koncepci a nese s tím spojená rizika. Schéma této formy franchisingu je na obrázku 5.



Obrázek 5: Schéma masterfranchisingu

Zdroj:[15]

Plurifranchising

U tohoto typu franchisant provozuje vícero konceptů od různých franchisorů. Těchto konceptů může provozovat současně několik viz. obrázek 6.

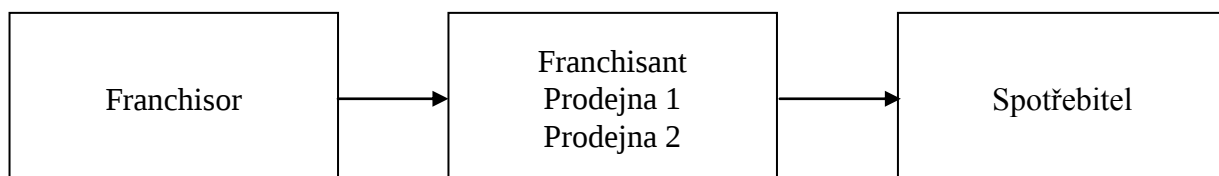


Obrázek 6: Schéma plurifranchisingu

Zdroj:[15]

Multifranchising

Multifranchisingem je nazývána situace, kdy franchisant provozuje více prodejen v rámci jednoho řetězce, což je patrné z obrázku 7.[15]



Obrázek 7: Schéma multifranchisingu

Zdroj:[15]

2 PODMÍNKY VZNIKU A ZÁKLADNÍ PRINCIPY FRANCHISOVÉ SPOLUPRÁCE FIREM

Rozvoj franchisingu v mnohých zemích světa dokazuje, že přednosti tohoto druhu podnikání jsou větší než jeho nevýhody. Mnohé řetězce jsou už desetiletí úspěšné nejen ve vlastní zemi původu, ale mají i tisíce svých příjemců po celém světě. V této kapitole budou podrobněji uvedeny právě jednotlivé výhody a nevýhody, které tento způsob podnikání přináší jak franchisorovi, tak franchisantovi. Dále jsou zde popsány franchisové asociace, které vznikly za účelem prosazování, podpory a rozvoje tohoto podnikání. Nemůže být opomenuta ani franchisová smlouva a její náležitosti, která neoddělitelně souvisí s tímto druhem podnikání a ukládá práva a povinnosti zúčastněným stranám.

2.1 Základní principy franchisingu

Jako základ franchisingu lze považovat podnikatelskou spolupráci joint-venture, spolupodnikání, kooperaci dvou a více společností případně firem. Přičemž každá z těchto firem vkládá pro účel společného podnikání své silné stránky. Například jedna firma vkládá své zkušenosti a znalosti, přičemž druhá firma poskytuje kapitál a realizační zázemí. U dobře fungující franchisové organizace je tato dělba činností spravedlivě rozdělena. Franchisor zajišťuje strategii a rozvoj know-how, ve kterém podniká a franchisanti zajišťují řešení záležitostí vyplývajících ze zadání franchisora. Samozřejmě jejich povinností je plnit úkoly dle zadání franchisora. Pokud jsou všechny tyto podmínky dodrženy, lze dle informační brožury o franchisingu [23] konstatovat, že výsledná kvalita výrobku je vyšší. Franchising tak dává i malým nebo nově vznikajícím firmám, které se postupně zapojují do řetězce, více-méně stejné podmínky a možnosti jak získat obdobné konkurenční výhody, jaké mají již zavedené a velké firmy. Ovšem franchising nezaručí stoprocentní podnikatelský úspěch, avšak dokáže snížit rizika podnikání až o 80%.

Je tedy zřejmé, že franchising je téměř vždy výhodný a přínosný pro firmu ze společenského a makroekonomického pohledu. Přispívá k rozvoji malých a středních firem. Většina těchto firem je určitým předvojem nikoliv brzdou technického rozvoje. Tyto firmy mohou získat proti konkurenci celou řadu výhod, které mají i velké obchodní společnosti.

Lze říci, že franchising je pro celou řadu firem a společností mnohem bezpečnější, což dokazují statistiky ze zkušeností vyspělých evropských zemí. Velké plus je již možnost užívat zavedenou značku a celou řadu jiných podpůrných aktivit ze strany poskytovatelů. Podnikání

franchisingových příjemců je takto významně stabilizováno. Ale je nutné si uvědomit, že ani tyto výhody nedokážou žádnému příjemci zaručit stoprocentní úspěšnost v podnikání.

Základem franchisingového partnerství je, že oběma stranám, jak franchisorovi tak franchisantovi musí přinášet tato spolupráce více výhod než nevýhod. Na tom také záleží, životaschopnost tohoto partnerství. Někdy je tato spolupráce samozřejmě velmi těžká a stojí mnoho úsilí, jelikož má různá úskalí a riziková místa. Pro úspěch franchisingového spolupodnikání by měl být klíčový zájem každého příjemce na prosperitě svého podniku jako části většího systému, který náleží poskytovateli.

2.2 Franchising z pohledu poskytovatele

Aby byly lépe pochopeny principy franchisingu, jeho výhody, je vhodné nejprve se zaměřit na funkci franchisora, tzv. poskytovatele franchisingu. Nejběžnějším důvodem, proč se někteří podnikatelé, výrobci, ale i distributoři rozhodují pro poskytování franchisingu, je snaha v dané oblasti co nejvíce a nejrychleji expandovat, rozvíjet se a získávat další trhy a tím být úspěšnější a významnější ve svém oboru podnikání. Přitom vůbec nemusí investovat do budování svých distribučních jednotek nebo si zřizovat systém svých dealerů. Podnikatelé touto cestou udělají z distributorů původních nikoliv své odběratele, ale své spolupodnikatele a partnery, na které mohou mimo jiné výhodně přesunout část nároků na financování řetězce. Tito příjemci do vybudování a provozování své pobočky investují vlastní kapitál, čas, ale především úsilí. Poskytovatel jim formou licence prodá recept na podnikatelský úspěch. Toto mu dovoluje používat zavedené obchodní jméno a ochrannou známku, ověřené know-how odbytu výrobků, služeb, technologií atd. Ve vlastním zájmu poskytovatele je, se dobře starat o své franchisové partnery, aby byly v podnikání co nejúspěšnější, protože sám z toho má výhody.[26]

Pro poskytovatele má franchisingové partnerství tu výhodu, že při vstupu na nové trhy dokáže rychleji, jistěji expandovat. Také má lepší možnost udržet si kontrolu nad celou distribuční sítí a při tom si zajistit potřebnou kvalitu výrobků a služeb. Vlivem velikosti a hustoty celé sítě poskytovatel postupně získává lepší a výhodnější pozici na trhu, současně může využívat výhody plynoucí z velikosti a zároveň získávat informace o trhu.

V opačném případě značným rizikem může být pro poskytovatele nevhodná volba obchodního partnera - franchisanta, který může svým špatným konáním poškodit jméno celého řetězce, nebo z něj může vyrůst poskytovateli budoucí konkurent, který bude znát veškeré know-how a tajemství. Dalším rizikovým faktorem pro vybudování efektivního

franchisového systému poskytovatelem jsou vynaložené prvotní investice, úsilí, nemalý čas a know-how získané praktickým provozováním své odbytové koncepce. Poskytovatel také musí zajišťovat odpovídající kvalitu poskytovaných služeb a zboží. Aby tuto kvalitu udržel, je nutné kontrolovat, zda jednotliví příjemci stanovené standardy kvality dodržují. Proto si poskytovatel musí při budování a rozšiřování sítě vybírat takové franchisové partnery, kteří budou schopni a ochotni dodržovat očekávanou kvalitu, která nijak nenaruší dobré jméno celého řetězce.

2.3 Franchising z pohledu příjemce

Jedná se o tzv. franchisanta neboli franchisingového příjemce, nabyvatele nebo držitele franchisingové licence. Ve většině případů bývá příjemcem franchisingové licence malý - drobný, dosti nezkušený podnikatel, který často podniká s celou svou rodinou. Tento příjemce ve své firmě využívá tzv. „propůjčené“ jméno, značku a velmi často i různé ochranné prvky a známky. Ale skutečností je, že podniká jako samostatný ekonomický subjekt. Dává k dispozici své jméno a účet. Vlastně podniká na vlastní náklady, účet a tím pádem nese riziko s tím spojené. Takový menší a střední podnikatel se může ve své firmě (podniku) aktivně realizovat, ale samozřejmě s vědomím dodržení koncepce vytvořené poskytovatelem, tedy většinou franchisorem. Pochopitelně v rozsahu podmínek sjednaných ve franchisingové smlouvě. Toto partnerství má pro obě strany celou řadu výhod. Pro nového partnera tyto výhody umožňují často velmi zásadně snížit rizika podnikání. Tento nový příjemce - partner může využít různých kontaktů a tzv. zasetých zkušeností při vstupu na trh, který je potom mnohem rychlejší a snadnější. Toto vše se děje s vědomím poskytovatele, aby nedošlo ke zneužití těchto výhod a tzv. „lezení do zelí“ v rozsahu platných smluv a rajónů. Podniká pouze ve „svém“ rajónu. Pokud je poskytovatel dobrý a spolehlivý, může příjemci poskytnout určitou podporu, což pro příjemce znamená menší počáteční náklady než při samostatném vstupu na trh. Zde získává příjemce i další výhody jako tzv. know-how, které by nabyl až po několika letech. Se svolením poskytovatele může do jisté míry využít i prostory provozovny pronajímatele. Získá určitou radu a pomoc při vybavování a úpravách provozovny. Franchisant může dostat podporu v podobě školení, poradenství a vůbec tréninku a vzdělávání na úrovni velkých zavedených firem. Franchisant tak může dříve dosáhnout podnikatelského úspěchu ve svém záměru.

Nákupy může příjemce také realizovat přímo od poskytovatele. Ten je obvykle i výrobcem a tak může poskytnout zboží a suroviny za nižší ceny než při nákupu ve velkoobchodech. Tím, že příjemce představuje menší riziko při podnikání, má umožněn lepší přístup k získání

úvěrů, leasingu a pojištění. Dá se říci, že provozní náklady nejsou pro příjemce tak vysoké, jako kdyby podnikal samostatně.

Jistou nevýhodou pro příjemce je do určité míry závislost na franchisorovi. Zkrátka sdílí s franchisorem jeho úspěchy i neúspěchy. Také osamostatnění franchisanta a vyvázání se z platných smluv od franchisora není jednoduché. Příjemce se musí řídit a podřizovat pokynům poskytovatele a uplatňovat požadovanou kontrolu jakosti a také se musí přizpůsobit zájmům dalších členů celého systému.

Jednou z největších nevýhod pro příjemce je značné omezení samostatnosti, kdy nemůže například sám rozšiřovat sortiment nabízených výrobků a služeb. A dále také nemůže expandovat mimo vymezené území, protože zde by se již mohl dostat do konfliktu s jiným podnikatelem (franchisantem). V neposlední řadě je nutné také počítat s odvodem dohodnutých poplatků poskytovateli jako např. poplatky z čistého zisku, za školení, marketing, vybavení pobočky, reklamní předměty atd.[25]

2.4 Instituce ovlivňující franchisové podnikání

Odborné organizace, které působí v ČR, mohou být velkou oporou a pomocí při získávání franchisingového konceptu pro budoucího potenciálního franchisanta. Mezi tyto organizace patří především ČAF, která je členem EFF a Český institut pro franchising (ČIFRA). Když je vybírán nový franchisor, jsou tyto instituce důležitým zdrojem velmi cenných informací.

Výhody, které jsou výše uvedenými organizacemi nabízeny, by měl podnikatel uvažující o franchisingovém podnikání určitě využít. Právě začínající franchisant, který využívá nabízené možnosti, se může účastnit různých konferencí a seminářů, kde lze získat odborné informace, ale také může navázat kontakty s ostatními franchisanty a franchisory a to jak z ČR tak ze zahraničí.

Evropská franchisová federace

K založení EFF došlo dne 23. září roku 1972 ve Francii. Od samého začátku jsou jejími členy franchisová sdružení jednotlivých států nebo franchisové federace evropských států. Členy EFF mohou být také jiné osoby, které se zajímají o franchising nebo se angažují v činnostech s franchisingem spojených. EFF působí jako nezisková organizace. Jejími prvními členy byly Francouzská franchisová federace (FFF), Belgická franchisová federace (BFF) a Nizozemská franchisová federace (NFV).

Cílem EFF je např. vypracování výzkumů na různých úrovních, které se týkají především všech otázek souvisejících s franchisingem. EFF také koordinuje jednání členů federace.

V neposlední řadě franchising propaguje a podporuje členské zájmy uskupení. Pod hlavičkou EFF existuje také právní komise. Pro řešení sporů byla vytvořena též komise Arbitrážní.[5]

Poslání federace[2]:

- propagovat franchising v Evropě,
- pomocí Evropského etického kodexu a jeho propagací hájit etiku franchisového podnikání,
- u mezinárodních organizací (Evropská komise, Evropský parlament) zastupovat zájmy franchisového podnikání,
- podporovat a případně zastupovat evropské účastníky franchisového podnikání ve světě,
- mezi národními asociacemi jak v Evropě, tak ve světě, vyměňovat různé informace a dokumentaci,
- poskytovat služby jednotlivým členským asociacím,
- koordinovat činnosti národních franchisových asociací, svazů případně federací v Evropě,
- všestranně podporovat vznik nestranných vědeckých studií o franchisingu.

Česká asociace franchisingu

Tato asociace sdružuje franchisory a odborníky z oblasti práva a poradenství, její činnost je zaměřena na problematiku franchisingu. Jedná se o neziskovou organizaci. ČAF vznikla 26. 10. roku 1993. Členy asociace jsou velké, dobře známé a zavedené mezinárodní značky, ale současně i menší tuzemské franchisové soustavy.

Společně s vyspělými franchisovými svazy a asociacemi, jako jsou Francie, Německo a Velká Británie, se podílela na založení EFF. Psal se rok 1972. V čele ČAF stojí prezident a společně s ním i dozorčí rada a správní rada.[1]

Poslání asociace[15]:

- usilovat o vytváření lepších a příznivějších podmínek, aby se tento způsob podnikání mohl dále rozvíjet,
- reprezentovat franchising jako formu podnikání,
- poskytovat informace odborné, ale i laické veřejnosti. Současně franchising propagovat,
- sdružovat subjekty působící v oblasti franchisingu,
- novým zájemcům o zavedení franchisingu dávat informace a poskytovat servis,

- prosazovat a dbát na uplatňování etických norem, které jsou uvedeny v Evropském kodexu etiky franchisingu,
- v oblasti rozvoje malého a středního podnikání, kvality služeb podporovat makroekonomické přínosy franchisingu,
- českým podnikatelům pomáhat při zavedení franchisingových systémů v zahraničí,
- spolupracovat s institucemi a svazy jiných zemí EU, a vzájemně se informovat o aktivitách a činnostech.

Český institut pro franchising

Daný institut zajišťuje popularizační, vzdělávací, poradenskou, publikační a vědeckou činnost ve všech oblastech franchisingu a v oborech, které s ním souvisí.

ČIFRA zároveň sleduje vývojové trendy v tomto oboru a je v kontaktu s lidry, kteří působí v oblasti franchisingu jak v ČR, ale i v zahraničí.

Prospěšnost instituce [14]:

- firmám, ale i jednotlivcům dává možnost k získání tržního, ale i profesního růstu a náskoku,
- ČIFRA je bohatý zdroj informací, zkušeností a znalostí, které jsou určeny pro ty, kteří se v ČR o franchising zajímají,
- dává rady, jak využít možnosti, které nám franchising poskytuje, a to zejména jak ho správně a efektivně využít.

2.5 Franchisová a master-franchisová smlouva

Pro bezproblémové a úspěšné podnikání je základním předpokladem kvalitně sepsaná franchisová smlouva. V mnoha případech se sepsání franchisové smlouvy podcení vlivem prvotního nadšení z úspěšného podnikání. Podnikatelské strany se zpočátku nezabývají tzv. „formalitami“ a sepsání franchisové smlouvy podcení. Ovšem ze zkušeností a z praxe se ukazuje, že takové počínání není zodpovědné, je dokonce velmi nebezpečné. Takovéto podobné případy končí velmi často u soudu.

Všichni účastníci, kteří ve franchisingu podnikají, by měli mít na paměti, že podrobná franchisová smlouva, která je doplněna manuálem franchisora, představuje hlavní pilíř úspěšné spolupráce mezi franchisorem, který jasně stanoví mantinely, v nichž se bude jejich budoucí spolupráce pohybovat, a franchisantem. Příprava této spolupráce by neměla být podceňována a oba aktéři by se měli poradit s odborníkem.

Franchisová smlouva není zakotvena jako samostatný smluvní typ v českém právním řádu. Jedná se o smlouvu nepojmenovanou. Český zákonodárce neklade na obsah a formu žádné větší nároky. Jednotlivé smlouvy se od sebe mohou významně lišit. Smlouvu uzavírají dva samostatní podnikatelé. Lze tak využít poměrně širokou smluvní volnost při jejím uzavírání, přičemž obě smluvní strany musí mít podrobně vymezeny svá práva a povinnosti. Také je nezbytně nutné dodržet některá zákonná omezení. Zde je nutno zmínit např. pravidla na ochranu hospodářské soutěže.

Pokud je druh podnikání rozšířen do zahraničí, stává se vhodným nástrojem tzv. master-franchising. U takového modelu figurují tři subjekty a to: master-franchisor, master-franchisant a jednotliví franchisanti.

Master-franchisor vlastní koncept franchisy, přičemž má registrované odpovídající ochranné známky apod. Jím uzavřená smlouva s master-franchisantem může být dále předlohou pro uzavírání dalších „běžných“ franchisových smluv s jednotlivými franchisanty. Tyto smlouvy jsou zpravidla uzavírány na území jiného státu, nikoliv v místě působení samotného master-franchisora. Náležitosti těchto smluv jsou uvedeny a popsány níže.

2.5.1 Práva a povinnosti smluvních stran

Franchisová smlouva musí být přesně definována, zejména co je předmětem spolupráce a o jaký franchisový koncept se jedná. Musí být přesně vymezeny smluvní strany a jejich práva a povinnosti.

Pokud je franchisová smlouva dodržována oběma stranami, musí franchisor dát k dispozici franchisantovi právo k provozování jím vytvořeného a praxí prověřeného konceptu. V tomto okamžiku mu světuje své know-how a jiná nezbytně nutná obchodní tajemství. S tím koresponduje daný souhlas k užívání ochranné známky franchisora a všech práv s tím souvisejících. Pro franchisanta platí, že se jako samostatný podnikatel zavazuje dle sepsané franchisové smlouvy, dodržovat pokyny franchisora v souladu s jeho manuálem a ostatními představami. Také by měl franchisorovi vyplácet franchisové poplatky. Franchisant má sice nespornou výhodu, kdy již má tzv. *vyšlapanou cestu* a vše díky franchisorovi usnadněné, ale on vkládá do podnikání svůj kapitál, práci a lidské zdroje. A zároveň musí dodržovat představy franchisora v rámci franchisové smlouvy.

Zákon nenutí obě smluvní strany k přesné úpravě a znění franchisové smlouvy. Závisí pouze na zúčastněných stranách, jak přesně si svá práva a povinnosti ve franchisové smlouvě

vymezí. Z právního hlediska je možné nalézt nezávazné shrnutí práv a povinností v Evropském kodexu etiky franchisingu.

2.5.2 Územní exkluzivita

Aby mohl být zajištěn řádný chod franchisového konceptu, je vždy velmi důležité určit si území (vymezit teritorium), v němž bude franchisant podnikat a dále rozvíjet svůj koncept. S tím souvisí i sjednání tzv. exkluzivity. To znamená, že franchisor poskytne (zavazuje se) jednomu z franchisantů v dané oblasti podnikatelské oprávnění a sám zde nebude podnikat ani poskytovat podnikatelské oprávnění jinému franchisantovi. Pro určeného franchisanta je v této situaci výhodné uzavření exkluzivní franchisové smlouvy, neboť mu to zajistí v dané oblasti výhradní postavení. Ovšem exkluzivita, resp. vymezení území, však závisí na mnoha faktorech. Pokud bude nastavena příliš přísně, může to být v mnoha případech i na škodu při rozvoji celé franchisové sítě. Při sjednání exkluzivity je nezbytné dát pozor na pravidla, která se týkají ochrany hospodářské soutěže, zejména na tzv. zakázaná ujednání. Například franchisantovi nelze zakázat, aby reagoval na požadavky zákazníků, kteří územně spadají k jinému franchisantovi.

2.5.3 Školení a kontrola franchisanta

Ve většině případů základní školení franchisanta provádí franchisor. Tím je zajištěno jednotné provádění franchisového konceptu a jeho rozvoje. Franchisor zpravidla vyžaduje, aby se franchisant ve smlouvě zavázal k povinné účasti zejména na vstupním školení, ale i na dalších školeních, kde jsou franchisantovi poskytnuty informace o dalším rozvoji a změnách společného konceptu. Tímto způsobem jsou proškoleni i klíčoví zaměstnanci franchisanta.

V zájmu obou zúčastněných stran (franchisora a franchisanta) by měla být i průběžná a pravidelná kontrola. Franchisor tak zjišťuje, jestli franchisant podniká v souladu s franchisovou smlouvou.

Touto kontrolou jsou zajištěny a udrženy standardy prodeje zboží franchisora, ale i kvalita jeho poskytovaných služeb. Pokud jsou byť jediným franchisantem nabízené služby či zboží v horší kvalitě, jsou ohroženy celé franchisové struktury franchisora. Proto mívá franchisor právo nahlížet do účetnictví franchisanta.

2.5.4 Franchisový poplatek

Zpravidla bývá chápán jako poplatek vstupní, který je hrazen franchisantem za poskytnutí franchisové licence, ale také za podporu při zahájení podnikání nebo jako běžný opakující se

poplatek placený za know-how a obchodní a marketingovou podporu od franchisora. Výše poplatku a podmínky splatnosti jsou podnikateli dohodnuty ve franchisové smlouvě. Při stanovení výše poplatku je nutné brát v úvahu, aby nebyla k jedné nebo druhé straně krajně nespravedlivá. Většinou závisí na typu a úspěšnosti franchisového konceptu. Poplatek se zpravidla opakuje a je stanoven procentuálně z obrátu franchisanta. Franchisor by si neměl opomenout vyjednat i zajištění placení franchisového poplatku např. formou ručení, vystavením směnky nebo sjednáním zástavního práva apod.

2.5.5 Doba platnosti smlouvy a zákaz konkurence po jejím ukončení

Doba, na kterou se franchisová smlouva uzavírá, se může značně odlišovat a to dle charakteru a zaměření celého franchisového podnikání. Jde především o dobu, kdy je franchisantovi umožněno, aby získal zpět své počáteční investice a zároveň mohl zcela rozvinout i způsob svého podnikání. V případě, že je smlouva uzavřena na dobu neurčitou, musí být vždy jednou nebo druhou stranou vypověditelná. Ovšem smlouva uzavřená na dobu určitou může být vypověditelná pouze z důvodů stanovených zákonem, či samotnou smlouvou.

Franchisová smlouva sjednána na dobu určitou s doložkou, která automaticky prodlužuje její účinnost a poskytuje franchisantovi větší jistotu o možné další spolupráci. Doba platnosti franchisové smlouvy, by měla být vzata v úvahu při sjednávání nájemní smlouvy na dané prostory, v kterých bude koncept provozován. Pro franchisora by mělo být samozřejmé, sjednání si práva k nahlížení do nájemní smlouvy franchisanta. Po skončení platnosti smlouvy je především v zájmu franchisora, aby svou aktivitu ukončil i franchisant a nevykonával obdobnou činnost pro konkurenci.[2]

3 ANALÝZA HOSPODAŘENÍ VYBRANÉ FRANCHISY

Cílem práce je analyzovat vybranou franchisu a následně jí navrhnout vhodná opatření pro zvýšení zisku. Pro tuto analýzu byla vybrána společnost Žabka především z toho důvodu, že je tato společnost dostupná pro budoucí franchisanty, jelikož je zde nízký vstupní poplatek (20 000 Kč a 10 000 Kč vratná kauce + DPH) a tedy není třeba vysokého vlastního kapitálu. Tím je tato společnost vhodná pro start do podnikání. Dále také pro její historii, která sahá až do roku 1998, kdy vznikla v Polsku. V létě roku 2007 koupila řetězec společnost Penta Investments, která oznámila záměr expandovat i do ČR. V prosinci 2010 řetězec Žabka koupila společnost Tesco, a vlastní ji dodnes.

Název: Tesco Franchise Stores ČR s.r.o.

Sídlo: Vršovická 1527/68b, 100 00 Praha 10

IČ: 046 21 611, DIČ: CZ04621611

Právní forma: společnost s ručením omezeným

Provozovna: Žabka F1003 Karlovo nám. 670/25, 110 00 Praha – Nové Město

Tato společnost působí v Čechách již dlouhou dobu. Její působnost je zejména v Praze, Středočeském kraji, ale také v širším okolí jako jsou lokality západních, jižních nebo severních Čech. Cílem společnosti a její vizí je nabídnout zákazníkovi snadný a pohodlný nákup, snažit se nabídnout co možná nejširší sortiment, aby zákazníci v těchto prodejnách vždy našli potřebné výrobky a aby byla plně uspokojena jejich potřeba a zajištěna maximální spokojenost s prodejny a službami společnosti Žabka.

Kladem je, že se snaží vyjít zákazníkům co nejvíce vstříc a nabídnout jim co nejdelší otevírací dobu, zejména do pozdních večerních hodin, aby si mohli spokojeně nakoupit i ti zákazníci, kteří v tuto dobu jdou teprve ze zaměstnání nebo z různých kulturních akcí. Otevírací doba těchto prodejen je v rozsahu od 6 hod. až do 23 hod. Nejen z tohoto důvodu jsou prodejny Žabka mezi lidmi tak oblíbené a populární. V letních měsících stoupá počet zákazníků především díky turistům, kteří uskutečňují hlavně menší a jednorázové nákupy.

Společnost Žabka, a.s. se od 1. dubna 2011 stala součástí skupiny Tesco, která působí v ČR. Již 1. října 2011 se společnost přejmenovala na nový název Tesco Franchise Store ČR s.r.o. a působí jako samostatná společnost skupiny Tesco. Během tvoření rozvinuté sítě prodejen s potravinami v ČR a to nejen na území hlavního města, ale jak již bylo zmíněno i v dalších krajích a okresech Čech si díky své nesporné oblibě u zákazníků získaly tyto

prodejny své místo na českém trhu. Lze konstatovat, že díky neomezené šíři sortimentu, dobré dosažitelnosti a odpovídající kvalitě obsluhy je právě Žabka Žabkou.

Celý systém prodejen funguje na principu franchisy. To znamená, že veškeré obchody jsou provozovány nezávislými podnikateli a to podle standardů a předpisů, které jsou definovány společností Tesco. Vzhledem k tomu, že celá síť prodejen Žabka se stále více rozrůstá a jejich působíště se také zvětšuje, je nezbytné neustále získávat nové a nové spolehlivé spolupracovníky.[12] Pro výpočet a vyhodnocení finanční analýzy jsou k dispozici pouze tři roky, a to 2015, 2016, 2017, z důvodu transformace z akciové společnosti na společnost s ručením omezeným.

Co se týká hospodaření společnosti, v roce 2015 došlo k přeměně této společnosti z akciové na společnost s ručením omezeným, což také mělo veliký vliv na vývoj tržeb a nákladů. Z tohoto důvodu byl rok 2015 pro společnost ztrátový. V následujících letech došlo k výraznému zlepšení hospodaření, převážně k růstu tržeb. Největší tržby jsou tvořeny z prodeje potravin, drogistického sortimentu a doprovodných služeb jako je platba složenek a faktur, služby Sazky a výdej balíků. Tyto tržby meziročně vzrostly přibližně o 9 %. Zatím co náklady jsou složeny převážně z plateb za pořízení zboží, provize pro franchisanty atd. Vývoj výnosů, nákladů a hospodářského výsledku je zapsán v tabulce 2 a znázorněn na obrázku 8. Jak už bylo zmíněno, společnost je součástí skupiny Tesco, a proto je její pozice na trhu stabilní a méně riziková.

Tabulka 2: Přehled výnosů, nákladů a výsledků hospodaření

(tis.)	2015	2016	2017
Výnosy	18 984	18 511	20 524
Náklady	19 477	18 204	19 583
Výsledek hospodaření	- 493	307	941

Zdroj: vlastní zpracování na základě[30]



Obrázek 8: Vývoj nákladů, výnosů a výsledku hospodaření

Zdroj: vlastní zpracování

3.1 Finanční analýza

Podobně jako u franchisingu, tak i u finanční analýzy existuje řada možností, jak pojem finanční analýza definovat. Podle Ing. P. Růčkové, Ph.D. za nejvýznamnější lze považovat tu, která hovoří o finanční analýze jako o systematickém rozboru získaných dat, které jsou uvedeny v účetních výkazech. Dá se říci, že hodnocení firemní minulosti, současnosti, ale i budoucích finančních podmínek je obsaženo ve finančních analýzách. Pro kvalitní rozhodování o správném fungování podniku je důležité, připravit podklady k vypracování finanční analýzy.

Výraz finanční analýza a její původ se s největší pravděpodobností objevuje se vznikem prvních peněz. Podle historických pramenů je vlastní finanční analýzy zřejmě USA, i když se v prvopočátcích jednalo pouze o práce teoretické, které se od praktické analýzy odlišují. Tyto analýzy se využívají již několik desetiletí a svou vlastní cestou se měnily a vyvíjely podle doby, ve které byly uplatňovány. K zásadnímu boomu a změně struktury těchto analýz došlo v době využívání počítačů. V té době došlo také ke změnám matematických principů, takže důvody, proč jsou tyto analýzy sestavovány, se také změnily.

V prvopočátku finanční analýzy představovaly to, že znázorňovaly absolutní změny v účetních výsledcích. Potom se ale ukázalo, že rozvaha a výkaz zisku a ztráty představují

zdroj kvalitních informací pro zjišťování úvěrové schopnosti podniků. Jednalo se především o likviditu a schopnost přežít.

Za původ finančních analýz v Čechách lze označit začátek dvacátého století, kdy se „analýza bilanční“ poprvé objevila v literatuře a to ve spise „Bilance akciových společností“ z roku 1906. Tento spis sepsal prof. dr. Pazourek. Období finančních analýz probíhalo v době před druhou světovou válkou. Po druhé světové válce se objevuje pojem finanční analýza pro rozbor finanční situace podniku, odvětví nebo státu. V našich podmínkách se tento pojem užívá až po roce 1989.

V těch zemích, kde má rozvinutá tržní ekonomika dlouhou tradici je finanční analýza neoddělitelnou součástí při řízení podniku. Za uplynulých patnáct let se také v ČR stala oblíbeným nástrojem při hodnocení ekonomické situace firmy. Jako základní kritérium ekonomických rozhodnutí se stávají finanční výsledky. Podnikové finance získávají zvláštní postavení a postupně se dostávají do centra pozornosti všech podnikatelů. Významně se projevují při strategii řízení firmy v oblasti finančního managementu, ale také při hodnocení a výběru partnerů v oblasti obchodní.

Význam a smysl finanční analýzy se projeví z časového hlediska ve dvou rovinách. A to tak, že první rovinou je skutečnost, kdy je možné se ohlédnout do minulosti a mít tak možnost hodnotit postupný vývoj firmy až do současnosti. Zejména když hodnotitelských kritérií lze nalézt celou řadu. Druhou rovinou je skutečnost, že finanční analýzu lze využít jako základ pro finanční plánování, kdy nám je umožněno plánování krátkodobé, které je většinou spojené s běžným fungováním firmy, ale i tzv. plánování strategické, které souvisí převážně s dlouhodobým rozvojem firmy.[20]

3.2 Poměrové ukazatele finanční analýzy

Pro finanční analýzu ve společnosti Žabka, a.s. byly použity poměrové ukazatele z knihy [13], které patří mezi základní a nejrozšířenější nástroje finanční analýzy a to právě proto, že umožňují rychlou představu o tom, jaká je finanční situace v podniku. Základním principem poměrových ukazatelů je to, že dávají do poměru položky z rozvahy, výkazu zisku a ztráty, případně cash flow. Patří sem několik základních ukazatelů, které jsou roztříděny do skupin podle oblastí hodnocení hospodaření a finančního zdraví podniku. Jsou to především skupiny ukazatelů zadluženosti, likvidity, rentability a aktivity, podle kterých bude v práci počítána finanční analýza.

Hlavní důvody proč jsou používány poměrové ukazatele[22]:

- dle nich jde provádět analýzu časového vývoje finanční situace dané firmy,
- je možné pomocí těchto ukazatelů porovnávat více obdobných firem navzájem,
- lze je použít jako vstupní údaje matematických modelů umožňujících popsat závislost mezi jevy, klasifikovat stavy, hodnotit rizika i předvídat budoucí vývoj.

3.2.1 Analýza zadluženosti

Ukazatele zadluženosti mohou sloužit jako tzv. indikátory výše rizika, které podnik nese při existujícím poměru a struktuře vlastního kapitálu a cizích zdrojů. Čím má podnik vyšší zadluženost, tím na sebe bere vyšší riziko, neboť musí být schopen splácet závazky, které má splácet, bez ohledu na to, zda se mu daří či nikoliv. Pokud má podnik nebo firma určitou míru zadluženosti, může to být pro ni i užitečné, neboť cizí kapitál je převážně levnější než kapitál vlastní. Je to dáno skutečností, že úroky z cizího kapitálu snižují daňové zatížení firmy nebo podniku. Úrok jako součást nákladu snižuje zisk, z kterého se platí daně (tzv. daňový efekt).

Celková zadluženost

K základním ukazatelům zadluženosti patří celková zadluženost, kterou lze vyjádřit vzorcem 1. Pokud bychom chtěli posuzovat a hodnotit zadluženost je nezbytné respektovat, ke kterému odvětví přísluší. Jiná zadluženost je akceptována u služeb a jiná u výroby. Její hodnota se většinou pohybuje v rozsahu 30 – 60 %. Vývoj celkové zadluženosti společností Žabka je znázorněn v tabulce 3 a na obrázku 9.

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Aktiva celkem}} \quad (1)$$

Tabulka 3: Výpočet celkové zadluženosti

	2015	2016	2017
Celková zadluženost	32,4 %	30,1 %	28,2 %

Zdroj: vlastní zpracování na základě[30]

Míra zadluženosti

Jedním z často používaných ukazatelů je míra zadluženosti, kterou vyjadřuje vztah 2. Zde je poměřován cizí kapitál s vlastním. Výsledné hodnoty tohoto vztahu jsou uvedeny v tabulce 4 a na obrázku 9. Důležitost tohoto ukazatele se projeví například u žádosti o nový úvěr. Banka se teprve dle hodnoty ukazatele rozhodne, zda případný úvěr poskytne či nikoliv. Pro tento způsob posuzování je velice důležitý i jeho časový vývoj a to především proto jestli je zřejmé, zda se podíl cizích zdrojů zvyšuje nebo snižuje. Podle tohoto ukazatele je naznačeno do jaké míry by mohly být nároky věřitelů v ohrožení.

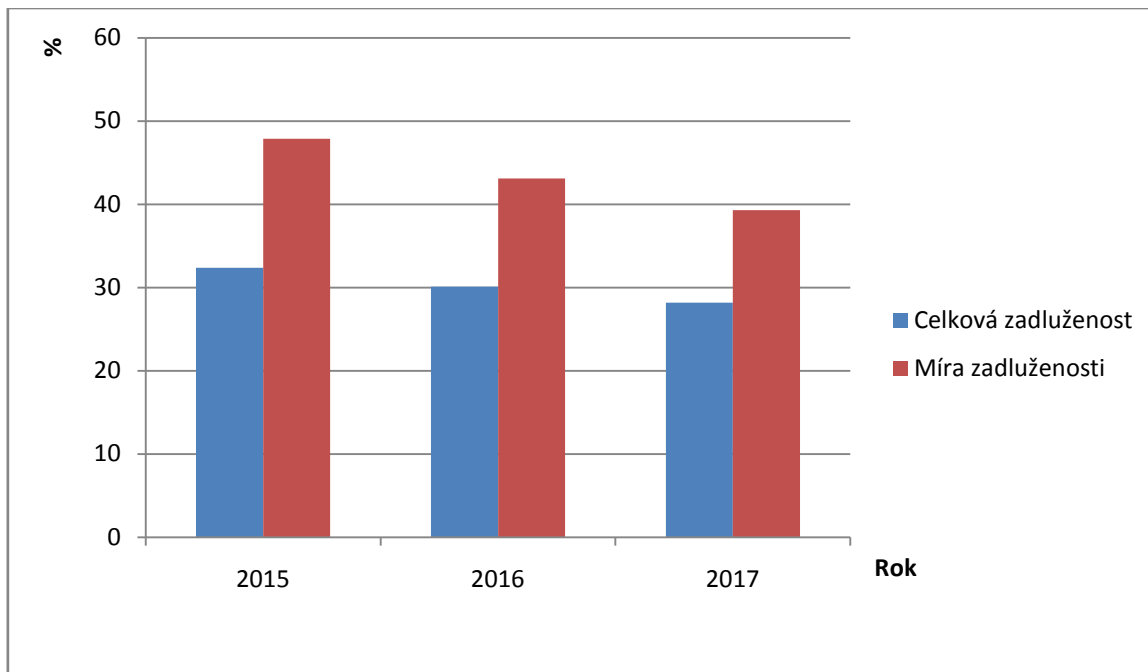
$$\text{Míra zadluženosti} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Vlastní kapitál}} \quad (2)$$

Tabulka 4: Výpočet míry zadluženosti

	2015	2016	2017
Míra zadluženosti	47,9%	43,1%	39,3%

Zdroj: vlastní zpracování na základě[30]

Vývoj dvou již zmíněných ukazatelů a to celkové zadluženosti a míry zadluženosti je znázorněn na obrázku 9.

**Obrázek 9:** Vývoj zadluženosti

Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu je vidět, že hodnoty celkové zadluženosti, se pohybují na spodní hranici doporučené hodnoty, což se může přisuzovat tomu, že společnosti rostou celková aktiva a zároveň nevyužívá úvěry od bankovních institucí. Také nemá problém splácet své závazky.

Oproti tomu u míry zadluženosti je vidět, že její hodnoty jsou procentuálně vyšší než u celkové zadluženosti. To je způsobeno tím, že cizí zdroje jsou téměř třetinové oproti vlastním zdrojům, které rok od roku rostou. Toto je způsobeno díky rostoucímu výsledku hospodaření.

Doba splácení dluhů

Mezi další ukazatele, které ukazují zadluženost na bázi cash-flow, je doba splácení dluhů. Ukazatelem je vyjadřována doba, během které by byl podnik schopen z provozního cash-flow splatit své dluhy vlastními silami. Pro tento ukazatel je uplatňován vzorec 3 a výsledné hodnoty jsou uvedeny v tabulce 5 a na obrázku 10.

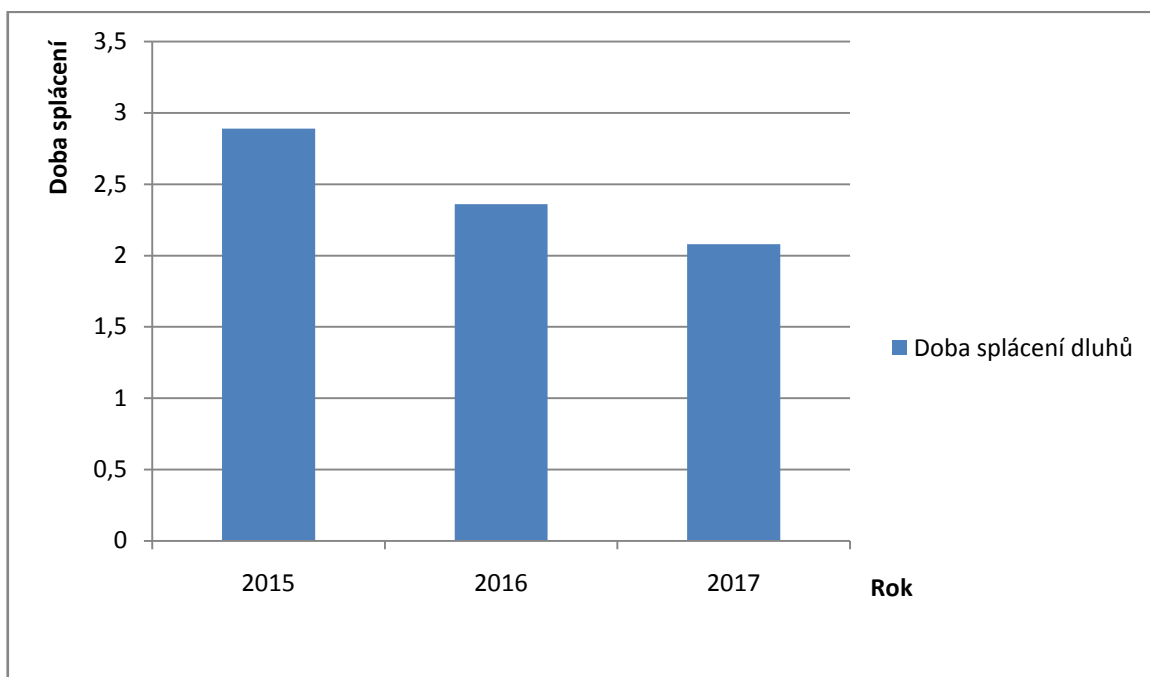
$$\text{Doba splácení dluhů} = \frac{\text{Cizí zdroje-rezervy}}{\text{Provozní cash-flow}} \quad (3)$$

Tabulka 5: Výpočet doby splácení dluhů

	2015	2016	2017
Doba splácení dluhů	2,89	2,36	2,08

Zdroj: vlastní zpracování na základě[30]

Vývoj doby splácení dluhů je možné vidět na následujícím obrázku 10.

**Obrázek 10:** Vývoj doby splácení dluhů

Zdroj: vlastní zpracování

Doporučená hodnota doby splácení dluhů se pohybuje od 4,5 do 6 let. Na grafu je vidět, že společnosti Žabka vyšel tento ukazatel v roce 2015 téměř 3 roky, ale v roce 2017 už jen 2 roky, z čehož je patrné, že doba splácení dluhů klesá. Všechny výsledné hodnoty jsou pod doporučenou hranicí, z toho vyplývá, že si podnik stojí dobře.

Krytí dlouhodobého majetku vlastním kapitálem

V případě, že je vývoj poměru vlastního kapitálu (VK) na dlouhodobém majetku nižší než 1 znamená to, že je podnik podkapitalizován (část dlouhodobého majetku je kryta krátkodobými zdroji). Zatím co hodnota vyšší než 1 znamená, že podnik používá vlastní kapitál (dlouhodobý) i ke krytí oběžných aktiv (krátkodobých). Výsledné hodnoty tohoto ukazatele jsou zjištěny ze vzorce 4 a následně uvedeny v tabulce 6 a na obrázku 11.

$$\text{Krytí dlouhodobého majetku VK} = \frac{\text{Vlastní kapitál}}{\text{Dlouhodobý majetek}} \quad (4)$$

Tabulka 6: Výpočet krytí dlouhodobého majetku vlastním kapitálem

	2015	2016	2017
Krytí dl. majetku VK	1,13	1,25	1,49

Zdroj: vlastní zpracování na základě[30]

Krytí dlouhodobého majetku dlouhodobými zdroji

Dlouhodobý majetek by měl být krytý dlouhodobými zdroji. Pouze když je výsledek podniku nižší než 1, musí podnik kryt část dlouhodobého majetku krátkodobými zdroji a přitom může mít problémy při úhradě svých závazků. Pokud je však poměr příliš vysoký, je podnik finančně stabilní, ale drahými dlouhodobými zdroji financuje velkou část krátkodobého majetku.[13] Výsledné hodnoty tohoto ukazatele vycházejí ze vztahu 5 a jsou uvedeny v tabulce 7 a na obrázku 11.

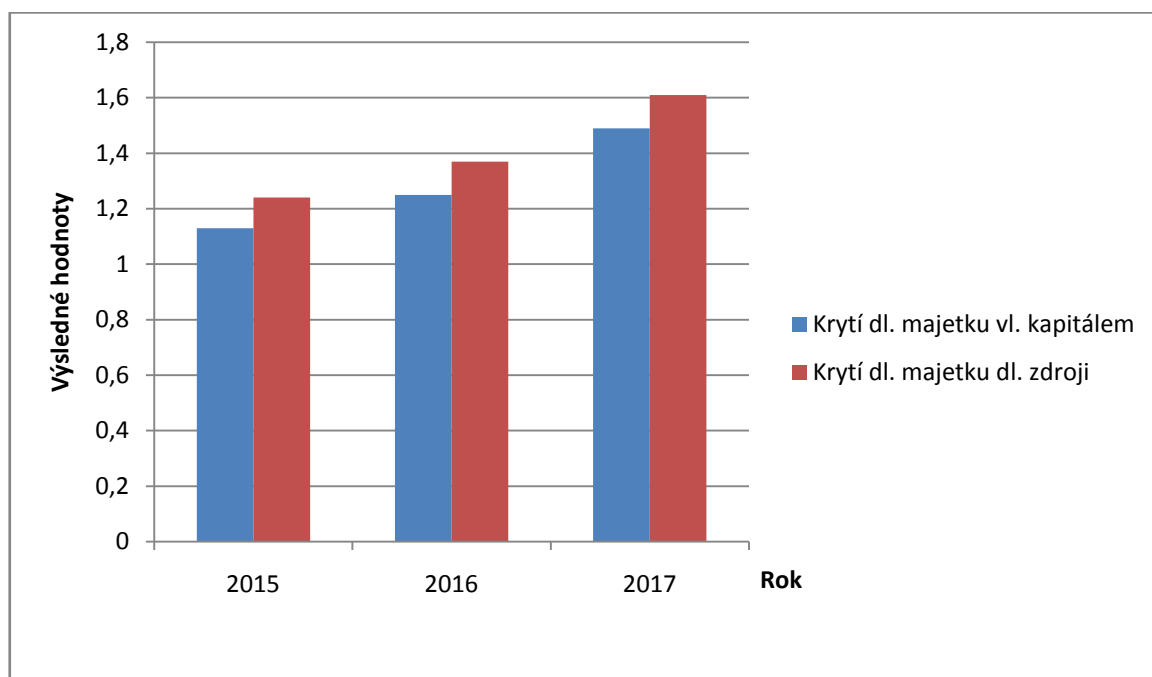
$$\text{Krytí dl. majetku dl. zdroji} = \frac{\text{Vlastní kapitál} + \text{dl. cizí zdroje}}{\text{Dlouhodobý majetek}} \quad (5)$$

Tabulka 7: Výpočet krytí dl. majetku dl. zdroji

	2015	2016	2017
Krytí dl. majetku dl. zdroji	1,24	1,37	1,61

Zdroj: vlastní zpracování na základě[30]

Již zmíněné ukazatele, a to krytí dlouhodobého majetku VK a krytí dlouhodobého majetku dlouhodobými zdroji, jsou vyjádřeny na obrázku 11.



Obrázek 11: Vývoj krytí dlouhodobého majetku

Zdroj: vlastní zpracování

Z vývoje ukazatele krytí dlouhodobého majetku VK viz. graf je vidět, že společnost dává přednost finanční stabilitě před výnosem. To lze konstatovat z toho, že společnost kryje vlastním kapitálem nejen dlouhodobý majetek, ale i část oběžných aktiv.

Ukazatel krytí dlouhodobého majetku dlouhodobými zdroji má rostoucí tendenci a hodnoty větší než 1, z čehož vyplývá, že je podnik tzv. překapitalizován. Jinými slovy podnik využívá dražší dlouhodobé zdroje pro financování oběžných aktiv.

3.2.2 Analýza likvidity

Schopnost podniku hradit své závazky je vyjádřena likviditou. Ukazatele této analýzy prakticky porovnávají, čím je možné platit, což je v čitateli s tím, jakou částku je nutné zaplatit. Tato částka je uvedena ve jmenovateli vzorce. Při výpočtu základních ukazatelů je pracováno s položkami oběžných aktiv a krátkodobých cizích zdrojů.

Běžná likvidita

Běžná likvidita, nazývaná také jako likvidita 3. stupně ukazuje, kolikrát jsou pokryty krátkodobé závazky podniku oběžnými aktivy, to je patrné ze vzorce 6. Optimální hodnoty běžné likvidity se pohybují v rozsahu od 1,5 do 2,5. Ovšem v některých případech může být uváděna hodnota 2, jelikož existuje celá řada nástrojů financování. Čím je hodnota tohoto ukazatele vyšší, tím je vyšší pravděpodobnost, že je zachována platební schopnost podniku. Jak je na tom společnost Žabka s běžnou likviditou, lze vyčíst z tabulky 8 a obrázku 12.

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé cizí zdroje}} \quad (6)$$

Tabulka 8: Výpočet běžné likvidity

	2015	2016	2017
Běžná likvidita	1,52	2,06	2,65

Zdroj: vlastní zpracování na základě [30]

Pohotová likvidita

Jako likvidita 2. stupně je označována tzv. likvidita pohotová. Ze vzorce 7 je patrné, že v čitateli jsou uvedena oběžná aktiva bez zásob a ve jmenovateli krátkodobé cizí zdroje. Ukazatel této likvidity by se měl pohybovat v rozmezí od 1 do 1,5. Při hodnotě menší než 1 by měl podnik spoléhat především na prodej zásob. Naopak vyšší hodnota pohotové likvidity je sice příznivá pro věřitele, ale zároveň signálem malé výnosnosti podniku. Z tabulky 9 a obrázku 12 je vidět, že společnosti Žabka se spíše týká vyšší hodnota pohotové likvidity.

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva-zásoby}}{\text{krátkodobé cizí zdroje}} \quad (7)$$

Tabulka 9: Výpočet pohotové likvidity

	2015	2016	2017
Pohotová likvidita	1,12	1,65	2,25

Zdroj: vlastní zpracování na základě [30]

Okamžitá likvidita

Jako likvidita 1. stupně bývá označován pojem okamžitá likvidita. To představuje nejužší vymezení likvidity. Přitom obsahuje pouze ty nejlikvidnější položky z rozvahy, což je patrné ze vzorce 8. Pohotové platební prostředky představují určitou částku peněz na běžném účtu, v pokladně nebo na jiných účtech. Mohou to také být volně obchodovatelné papíry nebo šeky. Hodnota ukazatele okamžité likvidity by se měla pohybovat v rozsahu od 0,2 do 0,5. Když vyjdou hodnoty ukazatele vysoké, tzn., že jsou využívány finanční prostředky neefektivně.[20] Jaké hodnoty vyšly společnosti Žabka lze nalézt v tabulce 10 a jejich znázornění na obrázku 12.

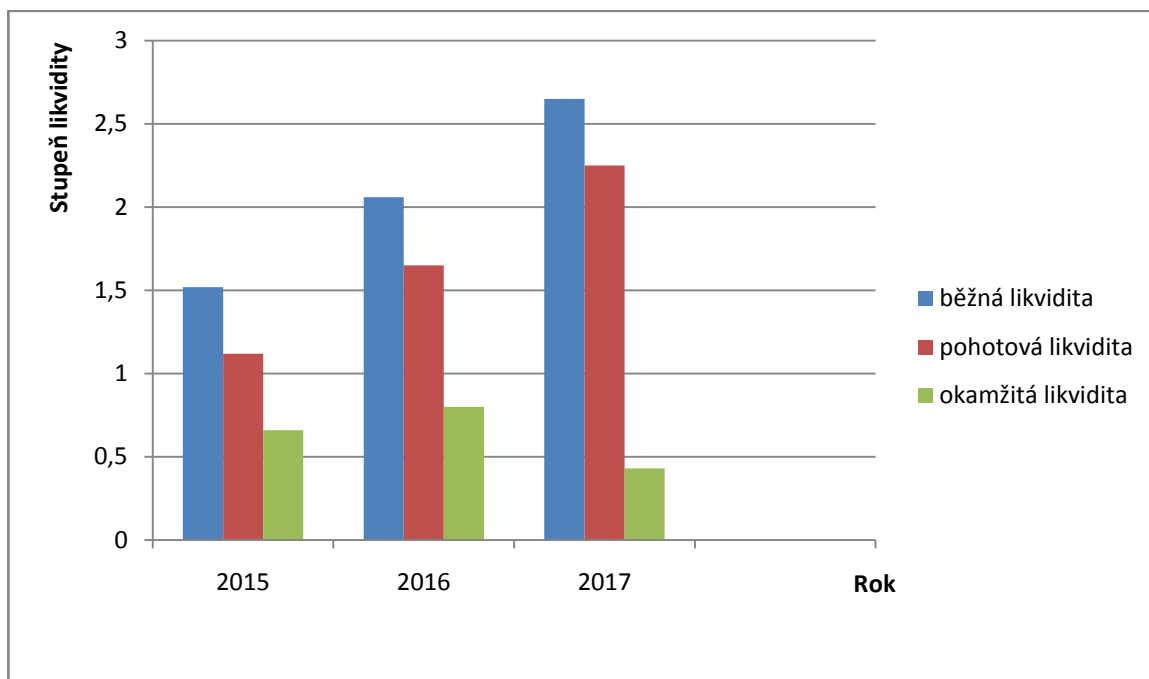
$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{krátkodobý finanční majetek}}{\text{krátkodobé cizí zdroje}} \quad (8)$$

Tabulka 10: Výpočet okamžité likvidity

	2015	2016	2017
Hotovostní likvidita	0,66	0,80	0,43

Zdroj: vlastní zpracování na základě [30]

Vyhodnocení ukazatelů likvidity v letech 2015–2017 je znázorněno na obrázku 12.



Obrázek 12: Vývoj likvidity

Zdroj: vlastní zpracování

Na grafu je vidět, že ukazatel běžné likvidity je v letech 2015 a 2016 v rozmezí doporučených hodnot tzn., že společnost je schopná krátkodobé závazky pokrýt oběžnými aktivy, z čehož plyne, že společnosti nehrozilo riziko platební neschopnosti. Zatím co v roce

2017 je ukazatel likvidity nad doporučenou hranicí. Toto je způsobeno větším nárůstem oběžných aktiv.

Když jsou z výpočtu vyloučeny zásoby, je vidět, že pohotová likvidita dosahuje doporučené hodnoty pouze v roce 2015. V dalších letech pohotová likvidita mírně vzrostla díky nárůstu krátkodobých pohledávek. Zásoby mají malý vliv na likviditu společnosti, v případě potřeby krytí svých závazků podnik nemusí rozprodat veškeré své zásoby.

Z vývoje ukazatele okamžité likvidity lze soudit, že společnost v letech 2015 a 2016 má vyšší hodnoty než je doporučené rozmezí a to plyne z toho, že podnik neefektivně využívá své finanční prostředky. Naopak v roce 2017 je hodnota v rozmezí, což bylo způsobeno poklesem finančních prostředků na bankovních účtech.

3.2.3 Analýza rentability

Tato analýza ukazuje efektivnost podnikání. Z výpočtu jednotlivých ukazatelů lze zjistit, zda byl náš vlastní kapitál v podnikání zhodnocen, či nikoli a zda je pro nás výhodnější pracovat s vlastními prostředky nebo naopak s cizím kapitálem. Následně lze také odhalit špatné hospodaření podniku.[11]

Rentabilita tržeb (ROS)

Tento ukazatel vyjadřuje ziskovou marži, tj. jak vyplývá ze vzorce 9, kolik korun čistého zisku připadá na jednu korunu tržeb. Tato marže je důležitá pro zhodnocení úspěšnosti podniku. Její výsledné hodnoty pro společnost Žabka jsou uvedeny v tabulce 11 a na obrázku 13.

$$ROS = \frac{Zisk}{Tržby} \quad (9)$$

Tabulka 11: Výpočet rentability tržeb

	2015	2016	2017
ROS	-2,6%	1,7%	4,6 %

Zdroj: vlastní zpracování na základě [30]

Rentabilita celkového kapitálu (ROA)

Ukazatel výkonnosti nebo též produkční síly podniku, který, jak je patrné ze vzorce 10, dává do poměru EBIT (zisk před zdaněním a úroky) s celkovými aktivy, které byly vloženy do podnikání bez ohledu na to, jakým způsobem byly financovány. Záleží také na tom, jestli podnik efektivně využívá svoji majetkovou bázi či nikoliv. Výsledné hodnoty tohoto ukazatele jsou uvedeny v tabulce 12 a na obrázku 13.

$$ROA = \frac{EBIT}{aktiva} \quad (10)$$

Tabulka 12: Výpočet rentability celkového kapitálu

	2015	2016	2017
ROA	-3,8%	4,1%	9,4%

Zdroj: vlastní zpracování na základě [30]

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)

Jedná se o ukazatel, dle kterého mohou investoři zjistit, jestli jejich kapitál je obnovován s intenzitou, která odpovídá riziku investice. K tomu slouží vzorec 11. Navyšování tohoto ukazatele může znamenat i zlepšení hospodářského výsledku podniku, ale také zmenšení podílu vlastního kapitálu a pokles úročení cizího kapitálu. [20] Hodnoty tohoto ukazatele pro společnost Žabka za roky 2015–2017 jsou uvedeny v tabulce 13 a na obrázku 13.

$$ROE = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (11)$$

Tabulka 13: Výpočet rentability vlastního kapitálu

	2015	2016	2017
ROE	-6,4%	3,8%	10,4%

Zdroj: vlastní zpracování na základě [30]

Rentabilita investovaného kapitálu (ROI)

Rentabilita investovaného kapitálu, také známá jako návratnost investic, je ukazatel, který značí celkový zisk z uskutečněných investic. Jinými slovy udává, jaký je procentuální výnos z utracené částky. Tento výnos lze zjistit ze vzorce 12 a následně jsou jeho hodnoty pro společnost Žabka uvedeny v tabulce 14 a na obrázku 13.

$$ROI = \frac{\text{zisk}}{\text{dlouhodobý kapitál}} \quad (12)$$

Tabulka 14: Výpočet rentability investovaného kapitálu

	2015	2016	2017
ROI	-5,8%	3,5%	9,7%

Zdroj: vlastní zpracování na základě [30]

Rentabilita úplatného kapitálu (ROCE)

Tento ukazatel pomocí vzorce 13 zjišťuje efektivnost a výnosnost dlouhodobých investic podniku. Dále zobrazuje, jakého dosáhl podnik hospodářského výsledku před zdaněním, z jedné koruny, kterou investovali věřitelé. [18] Tento výsledek je uveden v tabulce 15 a na obrázku 13.

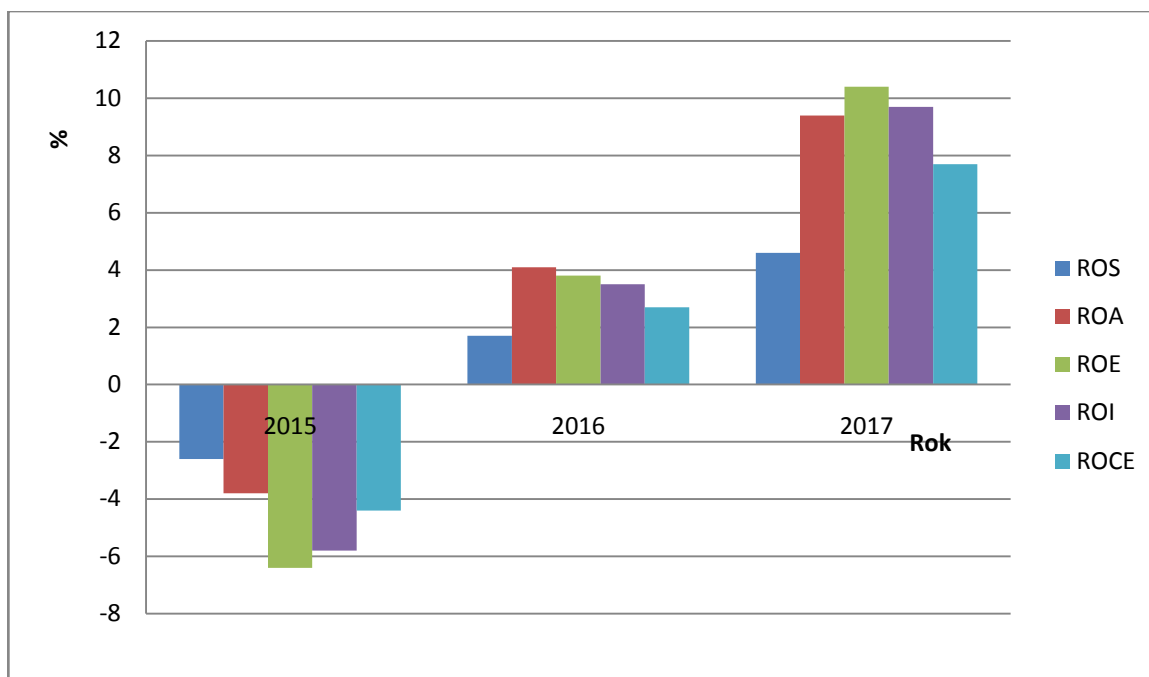
$$ROCE = \frac{\text{zisk}}{\text{úplatný kapitál}} \quad (13)$$

Tabulka 15: Výpočet rentability úplatného kapitálu

	2015	2016	2017
ROCE	-4,4%	2,7%	7,7%

Zdroj: vlastní zpracování na základě [30]

Vývoj výše zmíněných ukazatelů rentability za roky 2015–2017 je uveden v následujícím obrázku 13.

**Obrázek 13:** Vývoj rentability

Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu je patrné, že v roce 2015 se ukazatel ROS pohybuje v záporných hodnotách a to bylo zapříčiněno tím, že společnost byla přetransformována z akciové společnosti na společnost s ručením omezeným. V dalších letech již dosahoval kladných výsledků, to je způsobeno zvýšením tržeb.

Stejně jako u předchozího ukazatele vychází ROA pro společnost v roce 2015 ztrátově, zatím co v dalších letech již ukazatel roste k doporučené hodnotě, která pro odvětví maloobchodu činí 8 %. V roce 2017 dokonce vzrostla nad doporučenou hodnotu a to na 9,4%, což znamená, že firma má dobrý výsledek hospodaření před úroky a zdaněním.

Jelikož rentabilita vychází z vyprodukovaného zisku, tak si lze všimnout, že všechny ukazatele mají podobný průběh a jinak tomu není ani u ROE. Doporučená hodnota tohoto ukazatele v odvětví maloobchodu se pohybuje kolem 12%, je tedy patrné, že roky 2015 a 2016 nebyly pro firmu tak úspěšné jako rok 2017, který se s hodnotou 10,4 % nejvíce přiblížil k již zmíněné doporučené hodnotě.

Jak již bylo zjištěno z analýzy výkazu zisku a ztrát, že po ztrátovém roce 2015 se podniku opět dařilo dosahovat zisku, který měl rostoucí trend. Z ukazatele ROI je patrné, že z hlediska společnosti nejlépe působil celkový kapitál v roce 2017, kdy z jedné investované koruny společnost získala 9,7 %.

Jak již bylo řečeno, tak i doplňkový ukazatel ROCE vyšel pro rok 2015 ztrátově. Z výsledků dalších let je vidět rostoucí trend tohoto ukazatele, jehož hodnota se vyšplhala až k číslu 7,7 %. Je tedy zřejmé, že dochází ke zlepšení efektivnosti hospodaření ve společnosti Žabka.

3.2.4 Ukazatele aktivity

Z těchto ukazatelů je možné zjistit, jak podnik nakládá se svými aktivy, nebo-li dobu, po kterou v nich má vložené finanční prostředky. Při výpočtu obratu a doby zásob lze zjistit, kolikrát za rok podnik otočí své zásoby a také jak dlouho má podnik vložené finanční prostředky právě v těchto zásobách. Doba obratu by měla vycházet co nejnižší, ale obrat naopak co nejvyšší.

Obrat aktiv

Ukazatel, který udává efektivnost využívání celkových aktiv organizace, se nazývá obrat aktiv. Dle vzorce 14 dává do poměru tržby a aktiva. Zároveň vyjadřuje, kolikrát se celková aktiva obrátí za jeden rok. Hodnota tohoto ukazatele se doporučuje minimálně 1 a pro společnost Žabka je uvedena v tabulce 16 a na obrázku 14.

$$\text{Obrat aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva}} \quad (14)$$

Tabulka 16: Výpočet obratu aktiv

	2015	2016	2017
Obrat aktiv	1,64	1,60	1,63

Zdroj: vlastní zpracování na základě [30]

Obrat zásob

Tento ukazatel říká, kolikrát jsou v průběhu roku přeměněny každé položky zásob v hotovost a znovu naskladněny viz. vzorec 15. Tedy hodnotí úroveň likvidity těchto zásob. [28] Počet obratu zásob pro jednotlivé roky je uveden v tabulce 17 a na obrázku 14.

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}} \quad (15)$$

Tabulka 17: Výpočet obratu zásob

	2015	2016	2017
Obrat zásob	17,20	18,83	21,00

Zdroj: vlastní zpracování na základě [30]

Obrat pohledávek

Pomocí hodnoty, která se nazývá obrat pohledávek, lze zjistit, jak dlouho trvá přeměna pohledávek společnosti na hotovostní prostředky viz. vzorec 16. Výsledné hodnoty tohoto ukazatele jsou uvedeny v tabulce 18 a na obrázku 14.

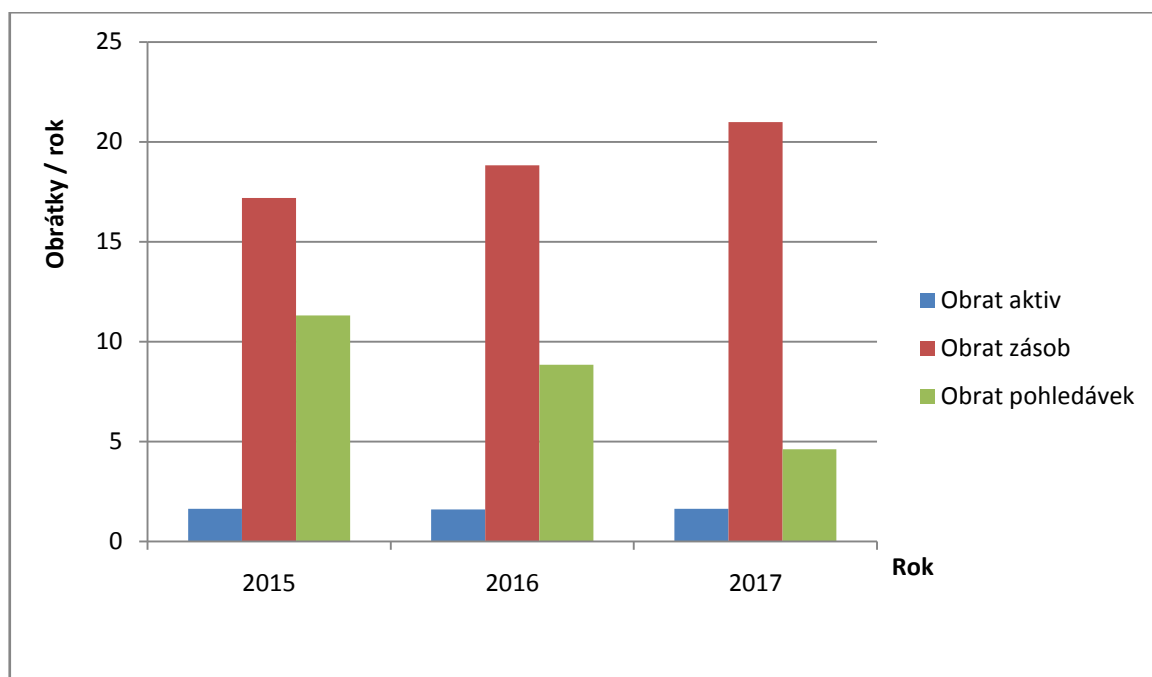
$$\text{Obrat pohledávek} = \frac{\text{tržby}}{\text{pohledávky}} \quad (16)$$

Tabulka 18: Výpočet obratu pohledávek

	2015	2016	2017
Obrat pohledávek	11,32	8,84	4,62

Zdroj: vlastní zpracování na základě [30]

Na obrázku 14 je znázorněn vývoj ukazatelů obratu aktiv, obratu zásob a obratu pohledávek v letech 2015–2017.

**Obrázek 14:** Vývoj obratu

Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu je patrné, že obrat aktiv je ve všech zkoumaných letech větší než 1, což znamená, že splňuje základní požadavek. V tomto případě efektivně využívá svůj majetek a přitom nemá problém ani s ušlým ziskem.

Vývoj ukazatele obratu zásob během období roste, to je dáno postupným růstem tržeb a mírným klesáním zásob.

Zatím co u obratu pohledávek je zřejmé, že hodnota tohoto ukazatele má klesající tendenci, v roce 2017 klesla až na 4,62, to je 4–5 obrátů za rok. To svědčí o průměrné přeměně pohledávek na hotovost, což způsobuje pomalé získávání peněžních prostředků, které společnost může investovat do svého majetku.

Doba obratu závazků

Tímto ukazatelem je označována doba, za jakou je společnost průměrně schopná zaplatit své závazky z osobního styku. Zároveň udává informace o předpokládané platební morálce odběratele, která vyplývá z finančních výkazů. K výpočtu tohoto ukazatele slouží vzorec 17 a jeho výsledné hodnoty jsou následně uvedeny v tabulce 19 a na obrázku 15.

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{krátkodobé závazky}}{\text{tržby}} * 360 \quad (17)$$

Tabulka 19: Výpočet doby obratu závazků

	2015	2016	2017
Doba obratu závazků	51,80	47,69	42,72

Zdroj: vlastní zpracování na základě [30]

Doba obratu zásob

Tento ukazatel představuje průměrný počet dnů, během kterých jsou zásoby vázány v podniku, až do doby kdy budou spotřebovány nebo prodány.[31] Tento počet lze zjistit pomocí vzorce 18, uveden je v tabulce 20 a na obrázku 15.

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby}}{\text{tržby}} * 360 \quad (18)$$

Tabulka 20: Výpočet doby obratu zásob

	2015	2016	2017
Doba obratu zásob	20,19	19,11	17,14

Zdroj: vlastní zpracování na základě [30]

Doba obratu pohledávek

Tento ukazatel udává průměrnou dobu, za kterou nám zákazník splatí jeho závazky nebo-li, jak dlouho jsou vázány finanční prostředky v těchto pohledávkách. Dobu obratu pohledávek lze vypočítat pomocí vzorce 19 a jeho výsledné hodnoty jsou uvedeny v tabulce 21 a obrázku 15.

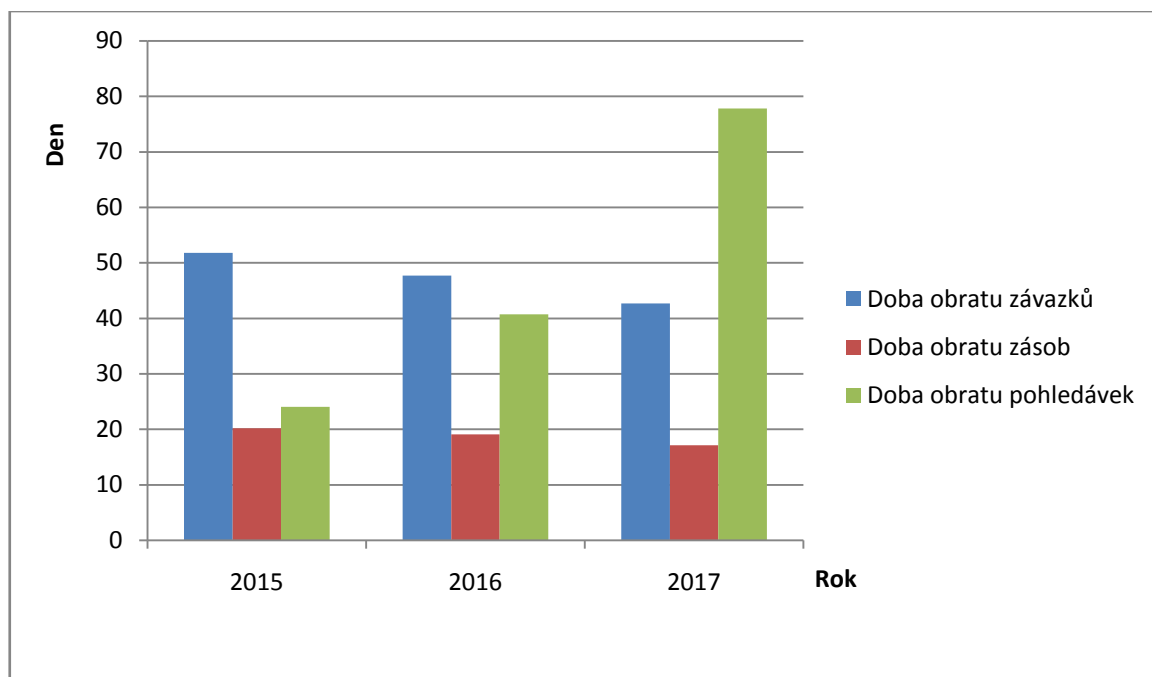
$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{pohledávky}}{\text{tržby}} * 360 \quad (19)$$

Tabulka 21: Výpočet doby obratu pohledávek

	2015	2016	2017
Doba obratu pohledávek	24,08	40,72	77,80

Zdroj: vlastní zpracování na základě [30]

Vývoj doby obratu u výše zmíněných ukazatelů v letech 2015–2017 je zobrazen na obrázku 15.

**Obrázek 15:** Vývoj doby obratu

Zdroj: vlastní zpracování

Doba obratu závazků by měla být optimálně stejně dlouhá nebo vyšší než doba obratu pohledávek. Z grafu je patrné, že tato podmínka není splněna ve sledovaném roce 2017, z důvodu obrovského nárůstu pohledávek a špatné platební morálky odběratelů.

Hodnoty ukazatele doby obratu zásob by měly ideálně vycházet co nejnižší, což daný podnik ve všech sledovaných letech nesplňuje, nicméně mají alespoň klesající tendenci, kterou způsobuje růst tržeb. Nejvyšší hodnota vychází v roce 2015 a to 20,19 dnů.

Z výsledků je vidět, že doba obratu pohledávek má rostoucí trend, tzn., že společnost má finanční prostředky vázané v pohledávkách a podnik je nucen vynakládat peníze dodavatelům dříve, než je dostane od odběratelů. Při pohledu na vypočtené hodnoty tohoto ukazatele je vidět, že přesně taková je i situace tohoto podniku. Doba obratu pohledávek navíc výrazně roste zvláště v posledním roce.

4 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Po charakteristice podniku Žabka a aplikování vybraných metod finanční analýzy na danou společnost, které byly definovány již v předešlé kapitole, je důležité, na základě zjištěných výsledků jednotlivých ukazatelů zhodnotit finanční situaci podniku a navrhnout taková doporučení, která povedou ke zvýšení zisku společnosti. Společnost dle výše zmíněných ukazatelů dosahuje dobrých výsledků. Jediný problém má s nesplacenými pohledávkami a na základě toho je vhodné navrhnout následující doporučení.

4.1 Řízení pohledávek

Smyslem každého podniku je dosahovat co nejvyššího zisku. Stejně tak i společnost Žabka má za cíl dosahovat vyššího zisku. Ten je možné navýšit snížením nákladů nebo zvýšením tržeb. Z analýzy poměrových ukazatelů bylo zjištěno, že společnost má problém s dobou obratu pohledávek, což je způsobeno tím, že došlo k velikému nárůstu pohledávek za franchisanty. Tato skutečnost může vést až k druhotné platební neschopnosti. Proto zde bude navrženo několik možností, které by mohly společnosti tento problém vyřešit.

Prvním řešením jsou úroky z prodlení. Subjekty (franchisanti) nejsou velmi často postihovány, když neuhradí pohledávku včas, a proto především u společnosti, která má špatnou pozici na trhu, otálejí s úhradou závazků. Ovšem když se už instituce rozhodne s tím něco dělat, ve většině případů se jí nedostávají na soudní spor peněžní prostředky v dostatečné míře. Jelikož však má tato společnost na trhu silnou pozici, tak jí lze doporučit zavedení úroků za pozdní uhrazení pohledávek. Výše těchto úroků může být stanovena zákonem, případně určena smluvně při sepsání franchisové smlouvy.

Dalším návrhem u řízení pohledávek je vymáhání soudní cestou. V případě, že subjekt nezaplatí včas svou pohledávku, a to ani po obdržení upomínek, tak jedinou možností je vymáhat pohledávku pomocí soudní cesty. Společnost musí počítat s tím, že tato cesta může být zdoluhavá a také nákladná. Nejdříve by musela uhradit soudní poplatek ve výši 5 % z vymáhané částky, plus náklady na právního zástupce. Ovšem ani v takovém případě nemusí mít jistotu splacení pohledávky. Jít touto cestou lze společnosti doporučit pouze v případě největší nouze.

Vzhledem k náročnosti a vymahatelnosti předchozích řešení lze navrhnout, aby ve smlouvě o franchisingové spolupráci byla k již zavedené jistině ve výši 150 000 Kč podepsána ještě

bianco směnka např. do maximální výše 100 000 Kč. Pokud by franchisant měl nesplacené pohledávky po dobu delší než 30 dnů, za poplatky, pokuty atd. byla by tato směnka uplatněna.

4.2 Zvýšení zisku

Zvýšit tržby je možné především navýšením počtu zákazníků. A jelikož v současné době výraznou část zákazníků tvoří hlavně cizinci, kteří v Žabce realizují většinou jen jeden nákup a jejich počet závisí hlavně na turistickém ruchu (roční období, počasí apod.), je vhodné zaměřit se na české zákazníky formou akčních nákupů základních potravin v pozdních večerních hodinách. Například slevové akce na pečivo, které člověk kupuje skoro denně. Tímto by Žabka oslovila blízko bydlící zákazníky, kteří by v Žabce realizovali sice menší, ale za to pravidelné nákupy a Žabka by tudíž měla pravidelnější příjmy nespolehlivé se na turistický ruch. Toto je možné realizovat formou letákové kampaně a informacemi ve výloze prodejny o zahájení akce. Tato akce by hlavně cílila na starší občany, kteří nemají auto a nejezdí nakupovat do velkých nákupních center. Dále je možné v hustě zalidněných čtvrtích zavést rozvoz potravin realizovaný přímo z místní Žabky, jednalo by se o rozvoz/roznos realizovaný pouze například ve večerních hodinách pomocí brigádníků. Objednávky by bylo možné provést pomocí internetu, ale jelikož jde v kampani hlavně o oslovení starších občanů, tak by bylo možné provést objednávku i na prodejně na další den, nebo telefonicky vždy na konkrétní (nejbližší) prodejně, případně přímo u roznášejícího. Žabka by také mohla nabídnout odnos nákupů až domů pro starší občany. S touto akcí jsou samozřejmě spojeny i náklady. Informace o akci by byly vytištěny již v současnosti tištěných a roznášených letácích. Náklady by tudíž vznikly jen za brigádníky, kteří by roznášeli objednané nákupy, ale vzhledem k tomu, že se jedná o brigádníky, kteří by byli zaměstnaní jen ve večerních hodinách např. od 17 – 21 hod. nebyly by náklady až tak markantní.

Další možností pro zvýšení zisku je propagace. Ze současného hlediska je propagace pomocí sociálních sítí a internetu dostačující, ale vzhledem k tomu, že je Žabka spíše brána jako večerka a pro tzv. nouzové či menší nákupy, bylo by dobré, aby se Žabka zviditelnila lokálně pro místní občany a nalákala nové zákazníky. Tomu by mohl pomoci sponzoring a vystupování na místních společenských akcích jako jsou například Dny dětí, Velikonoce a různé sportovní akce. Zde by Žabka mohla i prodávat a představovat svůj sortiment a služby. Tím by se dostala do podvědomí lidí, jako běžně dostupný obchod nabízející sortiment a služby, které dávají smysl.

Pro udržení stávajících a i nových zákazníků by bylo vhodné zavedení marketingových akcí, jako například sběr bodů za peníze utracené za nákup. Po nasbírání určitého počtu bodů

by zákazník zdarma obdržel praktickou cenu a nebo, jelikož bude obchod orientován spíše na starší klientelu, kterou je těžké zaujmout konkrétním dárkem, by zákazník získal slevu například 20% na nákup do celkové výše 1000 Kč. Tím by bylo zajištěno, že se zákazníci budou do obchodu vracet nakupovat pravidelně a obchod bude mít pravidelné tržby bez větších výkyvů. Dále je možné prodej podpořit jednorázovými akcemi, kdy zákazník po utracení konkrétní částky získá cenu ihned, aniž by musel uskutečnit další nákup. Například po utracení 500 Kč by získal stírací los s možnou finanční výhrou. Tato akce by motivovala zákazníka k utracení dané vyšší sumy, než je průměrně běžné.

Vhodné by byly také akce na konkrétní výrobky, kdy tuto akci může podpořit i sám výrobce či dodavatel. Například za nákup celého balení tatranek zákazník obdrží hmotný dar. Samozřejmě je nutné tuto strategii přizpůsobit konkrétním zákazníkům a jejich oblíbeným produktům.

V menší míře, například 2x až 3x za rok by bylo vhodné uspořádat soutěž o hodnotnější ceny. Vstup do této soutěže by samozřejmě byl podmíněn nákupem za větší finanční částku a pravidelností. Tuto variantu lze doporučit až v momentě, kdy Žabka bude mít dostatek pravidelných zákazníků, kteří se budou moci soutěže zúčastnit, a tudíž se soutěž Žabce vyplatí.

Jelikož mají výnosy společnosti vzrůstající tendenci, tak si Žabka může dovolit přijmout tato opatření, která pro ni v závěru nejsou až tak finančně náročná, avšak na zákazníka by mohla dobře cílit. Je zapotřebí rozšiřovat portfolio nabízených služeb tak, aby zákazník byl co nejspokojenější a rád se do prodejny vracel a využíval jejich nově zavedených služeb. Díky zpětným vazbám, které má prodejna od zákazníků, je patrné, že zákazníci uvítají zavedení nových služeb a akcí.

ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo charakterizovat základní principy franchisové spolupráce firem a možnosti jejich založení v ČR v komparaci se zahraničím. Dále byly analyzovány podmínky vzniku a provozování vybrané franchisy na českém trhu a po zhodnocení finanční situace franchisy byla navržena opatření pro zvýšení zisku firmy.

Pro splnění základního cíle musely být nejprve splněny jednotlivé dílčí cíle. V první řadě byl definován a charakterizován pojem franchising, který jak bylo zjištěno, nemá jednotnou právní definici, ale přesto ve značné míře napomáhá malým a středním společnostem získat řadu konkurenčních výhod, jaké mají velké obchodní společnosti. Zároveň byla zmíněna historie franchisingu, základní pojmy a typy, dle kterých je franchising rozdělen. V kapitole o historii franchisingu je také umístěna tabulka 1, ve které jsou vypsány největší globální franchisové koncepty. V další kapitole byly vysvětleny základní principy franchisové spolupráce a instituce napomáhající rozvoji franchisingu jak u nás tak ve světě. Neméně důležitá je i franchisová smlouva, která je i s jejími náležitostmi popsána v závěru této kapitoly.

V následující kapitole práce byla uvedena charakteristika podniku a jeho hospodaření, finanční analýza a poměrové ukazatele, jako např. ukazatel zadluženosti, likvidity, rentability a aktivity, které byly použity k výpočtu finanční analýzy. Potřebná data k těmto výpočtům byla získána z účetních výkazu, a to rozvahy, výkazu zisku a ztrát a cash-flow. Z výsledků uvedených v tabulkách byly k jednotlivým ukazatelům pro lepší přehlednost vývoje vypočítaných hodnot sestaveny grafy, které byly následně vysvětleny a popsány.

Na závěr byly posouzeny a vyhodnoceny výsledky jednotlivých ukazatelů a zároveň navržena opatření ke zvýšení zisku společnosti. Lze konstatovat, že na základě uvedených skutečností a vlastního zpracování je možné považovat stanovený cíl této práce za splněný a zpracování za přínosné pro předmětný podnikatelský subjekt.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] Česká asociace franchisingu (ČAF). Vystavafranchisingu [online]. [cit. 2018-11-27]. Dostupné z: <http://www.vystavafranchisingu.cz/en/exhibitors/exhibitors-2014/103-ceska-asociace-franchisingu-caf>
- [2] Česká asociace franchisingu. Franchising v České republice. Třetí. Praha: Integraf, 2015. ISBN 978-80-260-6814-3.
- [3] Doba obratu (splatnosti) závazků [online]. [cit. 2019-03-17]. Dostupné z: <http://www.faf.cz/Likvidita/Doba-splatnosti-zavazku.htm>
- [4] Doba obratu zásob [online]. 2011 [cit. 2019-03-17]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/doba-obratu-zasob>
- [5] Evropský kodex etiky franchisingu. Franchising [online]. 01.01.2017 [cit. 2018-11-27]. Dostupné z: <https://franchising.cz/abc-franchisingu/8/evropsky-kodex-etiky-franchisingu/>
- [6] Franchising. *Czech-franchise* [online]. [cit. 2019-02-26]. Dostupné z: <http://www.czech-franchise.cz/franchising>
- [7] Franchising: definition & descriptions. *Eff-franchise* [online]. [cit. 2019-02-27]. Dostupné z: <http://www.eff-franchise.com/101/franchising-definition-description.html>
- [8] Franchisingové pojmy - franchisant, franchisingová licence, smlouva. Top franchising - Top Franchising [online]. Copyright © 2017 [cit. 30.11.2017]. Dostupné z: <https://www.topfranchising.cz/franchisant-ci-franchisor-porad-tapete-je-znamenaji-ruzne-franchisove-pojmy/>
- [9] Franchisingové pojmy - Top Franchising. Top franchising - Top Franchising [online]. Copyright©2017[cit.30.11.2017].Dostupnéz:<https://www.topfranchising.cz/franchisingove-pojmy/>
- [10] Franchisový balík | AVEX systems. AVEX systems | Váš partner pro franchising [online].Copyright © [cit. 30.11.2017]. Dostupné z: <http://www.avexsystems.cz/vyklad-pojmu/franchisovy-balik>
- [11] JADVIŠČÁK, Daniel. Ukazatelé rentability [online]. [cit. 2019-03-17]. Dostupné z: <https://financni-analyza.webnode.cz/ukazatele-rentability/>

- [12] Kdo jsme. Izabka.cz [online]. [cit. 2019-03-16]. Dostupné z: <http://www.izabka.cz/o-nas/kdo-jsme/>
- [13] KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER. Finanční analýza: Komplexní průvodce s příklady. 2. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4456-8.
- [14] O nás. Ifranchising [online]. [cit. 2018-11-27]. Dostupné z: <http://www.ifranchising.cz/o-nas.php>
- [15] ORGONÁŠ, Jozef, ŠÉTAFFY Jozef a RAK Pavol. Kompendium franchisingu. Bratislava: Wolters Kluwer, 2017. ISBN 978-80-7552-853-7.
- [16] Předpokládaný rozvoj franchisingu v ČR. Franchising.podnikani franchising.cz [online]. 30.10.2017 [cit. 2019-01-23]. Dostupné z: <http://franchising.podnikani-franchising.cz/vse-franchisingu/predpokladany-rozvoj-franchisingu-v-cr>
- [17] Rentabilita aktiv [online]. 2015 [cit. 2019-03-17]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rentabilita-aktiv>
- [18] Rentabilita investovaného kapitálu (ROCE) [online]. 2011 [cit. 2019-03-17]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rentabilita-investovaneho-kapitalu>
- [19] ROI [online]. [cit. 2019-03-17]. Dostupné z: <http://www.adaptic.cz/znalosti/slovnicek/roi/>
- [20] RŮČKOVÁ, Petra. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 2. aktualizované vydání. Praha: GRADA Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2481-2.
- [21] ŘEZNÍČKOVÁ, Martina. Franchising: Podnikání pod cizím jménem. Praha: C. H. Beck, 1999. ISBN 80-7179-257-8.
- [22] SEDLÁČEK, Jaroslav, Eva HAMPLOVÁ a Vladimír ÚRADNÍČEK. Finanční analýza. Brno: Tisk Vydavatelství MU, 1998. ISBN 80-210-1775-9.
- [23] Svaz obchodu a cestovního ruchu ČR | SOCR.cz [online]. Copyright © [cit. 30.11.2017]. Dostupné z: http://www.socr.cz/file/519/34_info_brozura_o_franchisingudf
- [24] SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 5. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-336-3.
- [25] ŠTENSOVÁ, Antónia. Franchising. Bratislava: Ekonóm, 2002. ISBN 80-225-1499-3.

- [26] TAUCHYMA, Jaroslav. Stručně o franchisingu. Ifranchising [online]. 2005 [cit. 2018-11-27]. Dostupné z: <http://www.ifranchising.cz/pdf/strucne-o-franchisingu.pdf>
- [27] Ukazatelé aktivity [online]. 2011 [cit. 2019-03-17]. Dostupné z: http://www.analyzujaproved.cz/ApDefault2.aspx?rid=96586&app=Main&grp=Content&mod=ContentPortal&sta=ArticleDetail&pst=ArticleDetail&p1=OID_INT_2925&p2=ShowDocInfo_BOOL_True&acode=2a8da5c7ac5826809aa39e341ca7ae45
- [28] Ukazatelé aktivity: [online]. 2011 [cit. 2019-03-17]. Dostupné z: <https://financni-analyza.webnode.cz/ukazatele-aktivity/>
- [29] VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání: malé a střední firmy*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2409-6.
- [30] Výroční zprávy z let 2015–2017
- [31] Vývoj franchisingu v ČR. Český franchising [online]. 12.04.2016 [cit. 2018-11-27]. Dostupné z: <http://cesky-franchising.cz/vyvoj-franchisingu-v-cr/>
- [32] Základní pojmy franchisingu - Franchising.cz - franšíza a vlastní firma. Franchising.cz - franšíza a vlastní firma [online]. Copyright © 2008 [cit. 30.11.2017]. Dostupné z: <http://franchising.cz/abc-franchisingu/5/zakladni-pojmy-franchisingu/>
- [33] Žabka, a.s., interní materiály